



LAUREA

Myyntihenkilöstön rekrytoinnin kehittäminen Yritys Oy:ssä



Vatka-Horttanainen Satu

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Myyntihenkilöstön rekrytoinnin kehittäminen Yritys Oy:ssä

Satu Vatka-Horttanainen
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2011

Satu Votka-Horttanainen

Myyntihenkilöstön rekrytoinnin kehittäminen Yritys Oy:ssä

Vuosi	2011	Sivumäärä	74
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Yritys Oy:n myyntihenkilöstön rekrytointia. Opinnäytetyössä luotiin kehitysehdotuksia myös myyntihenkilöstön henkilöstövaihtuvuuden pienentämiseksi. Tavoitteena oli löytää hyviä käytäntöjä ja menetelmiä myyntihenkilöstön hankintaan ja yrityksen houkuttelevuuteen.

Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta ja viitekehys rakennettiin henkilöstövoimavarojen strategista johtamista sekä rekrytointia koskevasta liiketalouden kirjallisuudesta. Se rakentui seuraavista osa-alueista: asiakaslähtöisyys, henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen, rekrytointi, henkilöstön sitouttaminen ja motivointi sekä viestinnän merkitys henkilöstöjohtamisessa. Viitekehys painottui opinnäytetyön aiheen mukaisesti rekrytointia ja henkilöstövoimavarojen johtamista käsittelevään kirjallisuuteen.

Tutkimusotteena oli kvalitatiivinen toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin lomakekyselyä sekä sitä täydentävää puhelimitse tehtyä teemahaastattelua. Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerättiin Yritys Oy:n nykyisille myyntiedustajille tehdyllä lomakekyselyllä. Kysely suoritettiin strukturoidun haastattelulomakkeen avulla, joka lähetettiin haastateltaville sähköpostitse. Kyselyä täydennettiin puhelimitse tehdyillä vastauksiin perustuvilla teemahaastatteluilla. Saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Tuloksista tehtyjen johtopäätösten mukaisesti laadittiin kehittämissuunnitelma Yritys Oy:n henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi ja sekä kehitysehdotuksia yrityksen myyntihenkilöstön rekrytointiin.

Tutkimus osoitti, että rekrytoinnin pohjana tulee olla henkilöstöstrategia, joka pohjautuu yrityksen yleiseen strategiaan. Työnantaja voi vaikuttaa työnhakijoiden halukkuuteen hakeutua yritykseen töihin huolehtimalla pitkäjänteisesti siitä, että yrityksellä on hyvä maine ja positiivinen työnantajakuva.

Hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tuotokseksi saatiin henkilöstövaihtuvuuden vähentämisen kehittämissuunnitelma.

Jatkotutkimusaiheena esitettiin tutkimusta yrityksen kansainvälisen toiminnan vaikutuksista henkilöstön rekrytointiin paikallistasolla: tuoko kansainvälisyys rekrytoinnin näkökulmasta etuja vai onko siitä haittaa.

Asiasanat: strateginen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, rekrytointi

Satu Votka-Horttanainen

Improving recruitment of sales personnel in Corporation Inc.

Year	2011	Pages	74
------	------	-------	----

The goal of this thesis was to improve recruitment of sales personnel within Corporation Inc. Development plan for decreasing the turnover of human resource of sales personnel was also created in this thesis. The purpose was to find good practices and methods for recruiting sales personnel and making the organization attractive for potential job seekers.

The theoretical knowledge basis and framework was built on literature of strategic human resource management and recruitment. It consisted of the following areas: customer oriented approach, strategic human resource management, recruitment, commitment, motivation and the meaning of communication in human resource management. The context was emphasized towards literature relating to the recruitment and strategic human resource management in accordance with the subject of the thesis. The main sources used in the theoretical context were domestic and foreign literature and scientific articles.

The research method of the study was a qualitative action research and research data was collected through a questionnaire and a complementary telephone interview. The literary background material of the project was collected by a questionnaire for the current personnel of Corporation Inc. The inquiry was conducted with the help of a structured questionnaire. A telephone interview was used for complementing the inquiry. The collected data was analyzed by content analysis. Based on the results, a development plan for decreasing the turnover of human resource of sales personnel was formulated. Also development suggestions for recruiting sales personnel were suggested.

According to the research, recruitment should be based on a human resource strategy, which in turn should correlate with the organization's general strategy. An employer can affect on applicant's willingness to apply to work by maintaining a good reputation and a positive employer image.

The objectives of the project were accomplished. The result was a plan for development suggestions for recruiting sales personnel. Suggested future research topic was to examine the effects of corporation's international activity on recruiting personnel on a local level: Will internationality benefit or harm the company from the perspective of recruitment?

Key words: strategic management, human resource management, recruitment

Sisällys

1	Johdanto.....	8
	1.1 Tutkimuksen taustaa.....	8
	1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	8
	1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö Laurean LbD-oppimismallin pohjalta	9
	1.4 Tutkimuksen peruskäsitteet	11
	1.5 Tutkimusraportin rakenne	12
2	Toiminnallinen viitekehys	13
	2.1 Paperi- ja toimistotarvikealan kohdeyrityksen esittely	13
	2.2 Paperi- ja toimistotarvikkeiden tukkukaupan erityispiirteitä	14
3	Teoreettinen tietoperusta henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja rekrytoinnista .	15
	3.1 Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	15
	3.2 Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen	19
	3.2.1 Strategia ja strateginen johtaminen	19
	3.2.2 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen kytkentä strategiseen johtamiseen	20
	3.2.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet ja sisältö	21
	3.3 Rekrytointi eli henkilöstöhankinta.....	26
	3.3.1 Sisäinen rekrytointi	26
	3.3.2 Ulkoinen rekrytointi	27
	3.3.3 Rekrytointiprosessi.....	28
	3.4 Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi	30
	3.4.1 Henkilöstön sitouttaminen.....	30
	3.4.2 Henkilöstön motivointi	32
	3.4.3 Suorituskyvyn johtaminen	33
	3.5 Viestinnän merkitys henkilöstöjohtamisessa	34
	3.6 Yhteenveto	37
4	Myyntihenkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen -kehittämishankkeen kuvaus	38
	4.1 Hankesuunnitelma.....	38
	4.1.1 Lähtökohtatilanne Yritys Oy:ssä	38
	4.1.3 Hankkeen aikataulu	40
	4.1.4 Hankkeen toteuttajat, muut resurssit ja kustannukset	41
	4.1.6 Hankkeen laadunvarmistus ja arviointisuunnitelma	43
	4.2 Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut	44
	4.2.1 Toimintatutkimus lähestymistapana ja käytetyt tiedonkeruumenetelmät.....	44
	4.2.2 Laadullinen tutkimus	46
	4.2.3 Luotettavuuden varmistaminen.....	47
	4.3 Hankkeen toteutus ja tulokset	47

4.3.1 Kyselytutkimuksen suorittaminen	48
4.3.2 Haastattelututkimuksen suorittaminen.....	48
4.4 Tulokset.....	49
4.4.1 Työnhakukanavat ja työnhaun syyt.....	49
4.4.2 Rekrytointiprosessi.....	50
4.4.3 Työkokemus yrityksessä	51
4.4.4 Työmotivaatiotekijät	51
4.4.5 Yritystyytyväisyys	53
4.5 Rekrytointiprosessin kehittäminen	54
4.5.1 Rekrytointiprosessin kehitystarpeet.....	54
4.5.2 Kehityssuunnitelma henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi	54
4.5.2.1 Henkilöstön sitouttaminen	54
4.5.2.2 Henkilöstön motivointi	55
4.5.2.3 Viestintä ja avoin vuorovaikutus	56
4.5.2.4 Aikataulutus	56
4.6 Hankkeen arviointi	58
4.6.1 Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen	58
4.6.2 Luotettavuus	58
4.6.3 Käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus.....	60
5 Yhteenveto	60
5.1 Yhteenveto tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta.....	61
5.2 Yhteenveto tuloksista, johtopäätökset ja jatkokehittämistoimenpiteet	61
5.2.1 Yhteenveto tuloksista ja hankkeen tuotos	62
5.2.1.1 Millaisia valmiuksia ja keinoja rekrytointi kohdeyritykseltä edellyttää?	62
5.2.1.2 Miten strategisella johtamisella voidaan tehostaa kentällä toimivien myyntiedustajien rekrytointia?	62
5.2.1.3 Kuinka kohdeyrityksen rekrytointiprosessia voidaan kehittää siten, että henkilövaihtuvuus pienenee ja yrityksen tunnettuus kasvaa?	63
5.2.2 Johtopäätökset ja jatkokehittämistoimenpiteet	63
5.2.2.1 Rekrytointitoiminnan pohjana henkilöstöstrategia.....	63
5.2.2.2 Hyvä maine ja vetovoimaisuus ovat rekrytoinnin voimavara .	63
5.2.2.3 Rekrytointi vaatii suunnittelua	64
5.2.2.4 Rekrytointiprosessin jatkokehitysehdotus ja suunnitelma henkilöstövaihtuvuuden pienentämiseksi	64
5.4 Jatkotutkimustarve	65
6 Päätäntö.....	66
6.1 Itsearviointi	66

6.2 Opinnäytetyö ammatillisen kasvun näkökulmasta	67
Lähteet	68
Kuviot	71
Taulukot	72
Liitteet	73
Liite 1: Kyselylomake.....	74

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Lähivuosina uhkaava työvoimapula ja henkilöstön rekrytointiongelmat puhuttavat yhteiskuntaa. Yritysten on vaikea löytää päteviä työntekijöitä. Kaupan alan matala palkkataso sekä usein ainakin osittainen tulospalkkaus eivät houkuttele pysyviä työntekijöitä alalle (Kaupan työehtosopimus 2010, 139). Myyntialalla ei ole riittävän tehokkaita rekrytointimenetelmiä, minkä vuoksi on vaikea löytää riittävästi työntekijöitä. Rekrytointi tulisi ottaa keskeiseksi osaksi henkilöstösuunnittelua. Nykyaikana vaaditaan jatkuvasti yhä tehokkaampaa ja tuloksellisempaa toimintatapaa, mikä osaltaan luo lisäpainetta rekrytoinnille. Yrityksen ei ole kuitenkaan mahdollista toimia odotetulla tavalla, ellei siellä ole tarpeeksi osaavia ja motivoituneita työntekijöitä.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä tutkimus. Toimistotarvikelalalla toimiva Yritys Oy on opinnäytetyön toimeksiantaja ja kohdeyritys. Tutkimuksen kohteeksi on rekrytoinnin kehittäminen. Tutkimuksen tavoitteena on Yritys Oy:n rekrytointiprosessin kehittäminen siten, että henkilöstövaihtuvuus pienenesi.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tämä opinnäytetyö kuuluu ylempään ammattikorkeakoulututkintoon ja on laajuudeltaan 30 opintopistettä. Opinnäytetyöt ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa ovat luonteeltaan työelämälähtöisiä, prosessinomaisia ja soveltavia sekä uuteen tietoon ja innovaatioihin tähtääviä. Työ käsittää työelämän kehittämistehtävän, joka on ammatillinen ja toteutetaan yhdessä työelämän kanssa. (Laurea opinnäytetyöohje 2008, 3-4.) Opinnäytetyön aihe syntyi ajankohtaisesta ja paljon keskustelua herättäneestä myyntialan henkilöstön rekrytoinnista. Aiheen ajankohtaisuus ja Yritys Oy:n suuri henkilöstövaihtuvuus olivat työn lähtökohtina.

Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään Yritys Oy:n myyntiedustajien rekrytointiprosessia. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää rekrytointikäytäntöjä Yritys Oy:ssä, minkä vuoksi tutkimuksessa kysyttiin kehittämis ehdotuksia myös nykyisiltä myyntiedustajilta.

Opinnäytetyön teoria koostuu asiakaslähtöisyydestä, strategisesta johtamisesta ja henkilöstövoimavarojen strategisesta johtamisesta, rekrytoinnista, henkilöstön sitouttamisesta ja motiivoinnista sekä viestinnästä. Työn teoreettisen osuuden tarkoitus on auttaa lukijaa hahmottamaan tutkimuskysymyksiä teoriapohjalta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa lomakekyselyn lisäksi myös haastateltiin Yritys Oy:n nykyisiä myyntiedustajia ja sitä kautta etsittiin hyviä käytäntöjä ja menetelmiä pitkäaikaisten myyntiedustajien hankintaan ja saatavuuteen sekä

organisaation houkuttelevuuteen. Näiden tietojen pohjalta pyritään kehittämään Yritys Oy:n rekrytointia.

Empiiristen havaintojen ymmärrettäviksi tekeminen edellyttää teoreettista perustelua ja teorian sekä empirian vuoropuhelua (Eskola & Suoranta 2005, 82). Myös tässä tutkimuksessa teoriaa käytetään keinona auttaa tutkimuksen tekemistä. Tutkimuksen teoriaosuudessa on hyödynnetty sekä painettua kirjallisuutta että sähköisiä lähdemateriaaleja, artikkeleita ja luentomateriaaleja.

Tutkimus on syntynyt yrityksen tarpeesta. Yritys Oy:ssä on ollut ongelmia rekrytoinnissa jo pidemmän aikaa ja niitä on pyritty ratkaisemaan mahdollisimman tehokkain menetelmin. Tutkimus otetaan avuksi, jos jokapäiväinen ajattelu ei riitä ongelmien ratkaisemiseen. Tällöin tarvitaan uutta tietoa, joka auttaa paremmin ymmärtämään ratkaistavien ongelmien luonnetta ja löytämään keinoja ongelmista selviämiseen. Tämä on käytännön tavoitteeseen pyrkivän soveltavan tutkimuksen lähtökohta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 21-22.)

Tutkimuksessa ratkaistava tutkimusongelma on Yritys Oy:n myyntihenkilöstön rekrytoinnin kehittäminen. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia valmiuksia ja keinoja rekrytointi yritykseltä edellyttää?
2. Miten henkilöstövoimavarojen strategisella johtamisella voidaan tehostaa kentällä toimivien myyntiedustajien rekrytointia?
3. Kuinka Yritys Oy:n rekrytointiprosessia voidaan kehittää siten, että henkilövaihtuvuus pienenee ja yrityksen tunnettuus kasvaa?

Usein paljon vaikeampaa kuin ongelman ratkaiseminen, on itse ongelman asettaminen ja oikea muotoilu. Tutkimusongelma onkin tutkimukselle ikään kuin juoni tai johtoajatus. (Hirsjärvi ym. 1998, 119-120.) Tutkimuksen kokonaisluonteen ymmärtämisen kannalta tutkimusongelma voidaan nähdä tärkeimpänä ja vaikuttavimpana tekijänä. Se määrittelee tutkimusasetelman, johon on päädytty, aineiston, joka tulisi hankkia sekä sen, miten aineisto hankitaan. Tutkimusongelma on punainen lanka, joka ohjaa tutkijan päätöksentekoa tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 15-16.)

1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö Laurean LbD-oppimismallin pohjalta

Learning by Developing (LbD) eli kehittämispohjainen oppiminen on Laurean innovaatio. Se on pedagoginen toimimismalli, jossa opitaan tutkien ja kehittäen. LbD-oppimismallissa ammatillinen kehittyminen nähdään osaamisen tuottamisen prosessina. Molemmat, sekä opettaja että oppilas, hyötyvät osallistuessaan erilaisiin kehittämishankkeisiin, jotka pohjautuvat aitoihin

työelämän ilmiöihin ja ongelmiin. LbD-oppimismallin mukaan opiskelijat kehittyvät alansa osaajiksi kun ilmiöitä ja ongelmia lähestytään tutkivasta näkökulmasta. Tällöin on tärkeää oppia löytämään käsiteltävänä olevan ongelman ydinilmiöt, jotta ilmiötä on mahdollista jäsentää. (Laurea Pedagoginen kehittäminen 2009.)

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö ja se on tehty tutkimuksellisenä kehittämishankkeena kohdeyritykselle. Ammattikorkeakouluissa on sekä puhtaasti tutkimuksellisia opinnäytetöitä että toiminnallisia opinnäytetöitä. Toiminnallinen opinnäytetyö ammatillisessa mielessä tarkasteltuna tavoittelee toiminnan ohjeistamista, opastamista ja toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Käytännön toteutus ja sen tutkimusviestinnällinen raportointi yhdistyvät toiminnallisissa opinnäytetoissa. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.)

Opinnäytetyö on tehty Laurea-ammattikorkeakoulun pedagogisen toimintamallin, Learning by Developing -oppimismallin (LbD) mukaisesti. Tämän toimintamallin mukaisesti kehittämistehävä on tarkennettu osaksi uuden osaamisen ja tiedon tuottamisen prosessia. LbD-oppimismallin avulla opiskelija saa mahdollisuuden toimia aidoissa työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeissa ja kasvaa työelämän kehittäjäksi. LbD-oppimismallilla on suuri vaikutus henkilöstön osaamisen uudistajana. Myös työelämä hyötyy LbD-oppimismallista, sillä se tuottaa paitsi uusia toimintamalleja, myös parantuneita prosesseja, uusia innovaatioita ja osaamistason nousua. (Laurea opinnäytetyöohje 2008, 3-7; Kallioinen 2008, 13.)

Opinnäytetyössä on haettu Laurean ohjeistuksen (Kallioinen 2008, 15) mukaisesti ratkaisuja Yritys Oy:n rekrytointiongelmiin, joita ei ole pystytty ratkaisemaan yrityksessä olevan tiedon varassa. Opinnäytetyössä on tutkitun tiedon ohella hyödynnetty yrityksessä jo olemassa olevaa tietoa sekä ammatillista kontekstia.

Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen tutkimus eri vaiheineen on luova prosessi, jossa empiirisen tutkimuksen eri osavaiheet ovat riippuvaisia toisistaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14). Nämä osavaiheet on kuvattu kuviossa 1.

Alustava tutkimusongelma
Aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmennys tutustuminen kirjallisuuteen kokeellinen tutkimus survey tutkimus
Aineiston keruu ja analysointi haastattelu kysely havainnointi jne.
Johtopäätökset ja raportointi tulosten tulkinta synteesi tuloksista raportin muokkaus ja viimeistely

Kuvio 1: Empiirisen tutkimuksen vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14)

Tutkimusongelmaa valittaessa ja rajattaessa joudutaan miettimään tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä kysymyksiä. Tavat ja käytännöt, joilla havaintoja kerätään muodostavat tutkimusmenetelmän. Tutkimusongelma ja menetelmä sitoutuvatkin toisiinsa. Menetelmää valittaessa valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa etsitään ja keneltä ja mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi ym. 1998, 176-183.)

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Se ei tavoittele tilastollista yleistettävyyttä vaan pyrkii ymmärtämään ja kuvaamaan henkilöstön rekrytointiin liittyvää toimintaa ja kehittämään sitä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoitaessa tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja luoda aineistoon selkeyttä. Analyysia tehtäessä aineistoa tiivistetään ja jäsennetään säilyttämällä kuitenkin tutkimuksessa hankitun informaation tietosisältö. (Eskola & Suoranta 2005, 61, 137.) Tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmänä on käytetty sekä lomakekyselyä että kyselyn tuloksia syventävää teemahaastattelua.

1.4 Tutkimuksen peruskäsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat strateginen johtaminen, henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen ja rekrytointi.

Strateginen johtaminen, SHRM, strategic human resource management on johtamisjärjestelmä tai ajattelutapa, jolla yritys pyrkii varmistamaan tulevaisuuden menestyksensä. Strate-

ginen johtaminen keskittyy siihen ajatukseen, että tulosta tehdään tulevaisuudessa. (Kamensky 2004, 350.) Lyhyesti strategia on siis sen päättämistä minne yritys haluaa mennä ja miten se sinne pääsee (Armstrong 2006, 19). Koska strategia on väline organisaation sisäiseen kehittämiseen, sen laatimisessa tulee huomioida integrointi koko henkilöstöön (Laine 2007, 20). Strateginen johtaminen yhdistää yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi henkilöstövoimavarojen johtamisen eli HRM:n toimintaperiaatteita ja käytäntöjä strategisiin päämääriin ja tavoitteisiin (Dessler 2005, 371–373).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM, human resource management tarkoittaa kaikkia käytäntöjä ja toimintaperiaatteita, joita henkilöstön voimavarojen johtaminen tarvitsee. Niihin kuuluvat henkilöstön rekrytointi, valinta, koulutus, työsuorituksen arviointi ja palkitseminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteina on kehittää ja ylläpitää henkilöstön korkeaa sitoutumista yritykseen ja sen päämääriin. Siihen liittyvät myös toiminnan korkea laatu sekä organisaation joustavuus ja muutosvalmius. (Järvinen 1996, 36.)

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta sisältää ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt (Viitala 2007, 102). Rekrytointiin liittyy myös henkilöstön sitouttaminen. Sitouttamisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta siihen yritykseen, jossa hän työskentelee (Viitala 2007, 88). Uusi työntekijä tulisi sitouttaa yritykseen jo rekrytointiprosessin alusta lähtien.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimuksessa on kuusi päälukua. Ensimmäisessä luvussa on käsitelty tutkimuksen taustaa, tarkoitusta ja rajausta. Luvussa on esitetty myös hankkeen keskeiset käsitteet sekä raportin rakenne.

Toisessa luvussa on esitelty tutkimuksen toiminnallisen ympäristön eli kehittämishankkeen kohteena olleen Yritys Oy:n. Luvussa on kerrottu myös yrityksen toimialasta sekä yrityksen toiminnasta ja tuotteista.

Kolmannessa luvussa on rakennettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luku on jaettu viiteen eri osaan: asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin, henkilöstövoimavarojen strategiseen johtamiseen, rekrytointiin, henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin sekä viestintään. Lopuksi on esitetty yhteenveto.

Toteutetun hankkeen on esitelty neljännessä luvussa. Ensin on kerrottu hankesuunnitelmasta ja hankkeen metodologisista valinnoista, jonka jälkeen on kuvattu hankkeen toteutus. Myös

hankkeen tulokset on esitelty samoin kuin kehitysehdotus rekrytoinnille. Sen jälkeen on suoritettu hankkeen arviointi.

Luvussa viisi on esitetty tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset. Tässä luvussa on esitelty myös jatkotutkimusaiheet.

Päätäntöluvussa on kerrottu opiskelijan ammatillisesta kehittymisestä opinnäytetyötä tehtäessä ja suoritettu työn itsearviointi.

2 Toiminnallinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään kohdeyritys. Lisäksi kerrotaan taustatoimialan erityispiirteistä.

2.1 Paperi- ja toimistotarvikealan kohdeyrityksen esittely

Yritys Oy:n perustettiin vuonna 1926 Pohjois-Ranskassa. 1970-luvulta lähtien yritys keskitti toimintansa koko Ranskan alueelle. Alkujaan yritys toimi nimellä Yritys, mutta vuonna 2001 kaikki tytäryhtiöt ottivat käyttöönsä nimen Yritys Oy. Nyt Yritys Oy on Euroopan suurin ja maailman neljänneksi suurin toimistotarviketuotteiden toimittaja yrityksille ja yhteisöille. Se on myös yksi ensimmäisistä maailmanlaajuisista toimistotarviketoimittajista. Liikevaihto on noin 2,1 mrd euroa ja yritys työllistää yli 10 000 ihmistä 29 maassa, viidellä mantereella. Suomessa Yritys Oy:lla työskentelee noin 50 henkilöä.

Maailmanlaajuisesti Yritys Oy:n koko konserni noudattaa samoja arvoja, jotka ovat kunnioitus, erinomaisuus, intohimo sekä ammattimaisuus (respect, excellence, passion, professionalism). Arvot ilmenevät yrityksen päämäärissä, sitoutumisessa ja yrityskulttuurissa. Yritys Oy:lla on kaksi eri asiakasryhmää: corporate sales (suuryritysassiakkaat) ja field sales (pienet ja keski-suuret yritysasiakkaat).

Yritys on sitoutunut tuottamaan asiakkailleen erittäin korkealaatuista palvelua. Tämän mahdollistamiseksi Yritys Oy keskittyy toiminnan yksityiskohtiin ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi markkinoilla oleva uusi teknologia omaksutaan ja hyödynnetään nopeasti ja tehokkaasti vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Yritys Oy:n liikeideana on sopeuttaa toimintansa markkinoiden vaihteleviin tarpeisiin niin, että asiakas on aina toiminnan keskipisteenä. Strategia perustuu yhteisiin vahvuuksiin ja keskitettyyn järjestelmään. Yritys hyödyntää tytäryhtiöiden asiantuntemusta pystyäkseen tarjoamaan kansainvälisille asiakkaille identtisen palveluvalikoiman maailmanlaajuisesti. Yritys Oy:n Suomen kuvastossa on 3500 tuotetta toimisto- ja tietokonetarvikkeista kahvio- ja hygieniä-

tuotteisiin. Myyntiedustaja ja asiakaspalvelija auttavat määrittämään kullekin asiakkaalle parhaiten sopivat tuotteet ja ratkaisut. Yritys Oy erottuu kilpailijoistaan rahtivapailta toimituksilla, yhden päivän toimitusajalla, kattavalla valikoimalla ja kentällä toimivilla myyntiedustajilla.

Yrityksellä on asiakaslähtöinen toimintatapa. Asiakkaan tarpeiden tulee nopeasti välittyä koko verkostorakenteen arvoketjujen läpi. Asiakaskeskeisyyden toteutuminen yritysverkostossa edellyttää luottamuksellisia liikesuhteita. Asiakas on etusijalla kaikessa Yritys Oy:n toiminnassa.

2.2 Paperi- ja toimistotarvikkeiden tukkukaupan erityispiirteitä

Sähköinen tiedonsiirto on muuttanut ja tulee entisestään muuttamaan toimistotarvikealaa. Osaltaan sitä nopeuttavat nuoret työntekijät, jotka ovat tottuneet tekemään kaiken tietokoneella. Muutoksessa piilee myös mahdollisuus, sillä Yritys Oy:n tuotevalikoima on niin suuri, että tarvittaessa se voi keskittää toimintaansa esimerkiksi työergonomiatuotteisiin.

Suomessa 4-5 suurinta alalla toimijaa hallitsee ainoastaan noin 50 % markkinoista. Loput toimijat ovat pieniä ja keskisuuria tukkureita, joiden olemassaolo riippuu myös yleisestä hintakehityksestä sekä viiden suurimman jälleenmyyjän hintojen noususta. Pienemmistä tukkureista osa joutuukin lopettamaan toimintansa hintojen nousun takia, jolloin markkinatilanne muuttuu. Suomen suurimman toimistotarvikealan toimijan osti keväällä 2010 maailman suurin alan yritys Yhdysvalloista. Se tulee muuttamaan kilpailutilannetta erityisesti suurasiakkaiden keskuudessa. Pienempien yritysten myyntiin se ei juuri vaikuta, eli Field-myynti toimii jatkossakin melko samalla kilpailuperiaatteella. Yritys Oy osti syksyllä 2010 yhden Suomessa toimivista kilpailijoistaan, mikä tulee tulevaisuudessa myös vaikuttamaan kilpailutilanteeseen.

Paperi- ja toimistotarvikkeiden tukkukauppa (toimistotarvikemyynti) on haastava toimiala, koska myyjän on useimmiten mentävä asiakkaiden luokse. Vaikka rekrytoitavalla henkilöllä olisi jo aiempaa kokemusta myyntityöstä, Yritys Oy:n toimintatapa on Suomessa poikkeuksellinen, joten jokainen yrityksessä aloittava myyjä on samalla lähtötasolla.

Lisäksi toimialan palkkauskäytännöt tuovat oman haasteensa henkilöstön rekrytointiin. Myyntiedustajan palkkaus muodostuu palkan perusosasta ja myyntiedustajan tekemään tulokseen sidotusta tulospalkkio-osasta. Tulokseen sidottu palkka vaikeuttaa henkilöstön rekrytointia, ja usein myyntiedustajaksi muutoin sopiva henkilö hakeutuukin mieluummin työhön, josta maksetaan kiinteää palkkaa. Tulospalkkiomallista johtuneekin henkilöstön suuri vaihtuvuus toimialalla.

Tämän opinnäytetyön kohdeilmiö on Yritys Oy:n rekrytinnin kehittäminen siten, että yrityksen henkilöstövaihtuvuus pienenesi. Paperi- ja toimistotarvikkeiden tukkukaupan toimialaa ajatellen on haasteellista kehittää rekrytointimalli, jolla ehdokkaista löydetään sinnikkäimät tuloksentekijät eli ne henkilöt, jotka soveltuvat alalle luonteensa ja kompetenssiensa puolesta ja joilla on sekä halu että kyky tehdä tulosta ja kestää palkkausjärjestelmän mukanaan tuomaa epävarmuutta. Tässä opinnäytetyössä Yritys Oy:n rekrytointia pyritään kehittämään ja henkilöstön vaihtuvuutta pienentämään mallilla, jonka taustateorioina ovat asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen, rekrytointi, henkilöstön sitouttaminen ja motivointi sekä viestintä.

3 Teoreettinen tietoperusta henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja rekrytinnista

Tässä luvussa rakennetaan tutkimuksen teoreettinen tietoperusta. Ensin tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä ja asiakaslähtöistä toimintamallia, joka on valittu koulutusohjelman lähtökohtaiseksi kehittämistyön viitekehykseksi. Sen jälkeen käsitellään strategiseen johtamiseen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja rekrytointiin liittyvää tietoperustaa. Luvun lopussa esitetään yhteenveto.

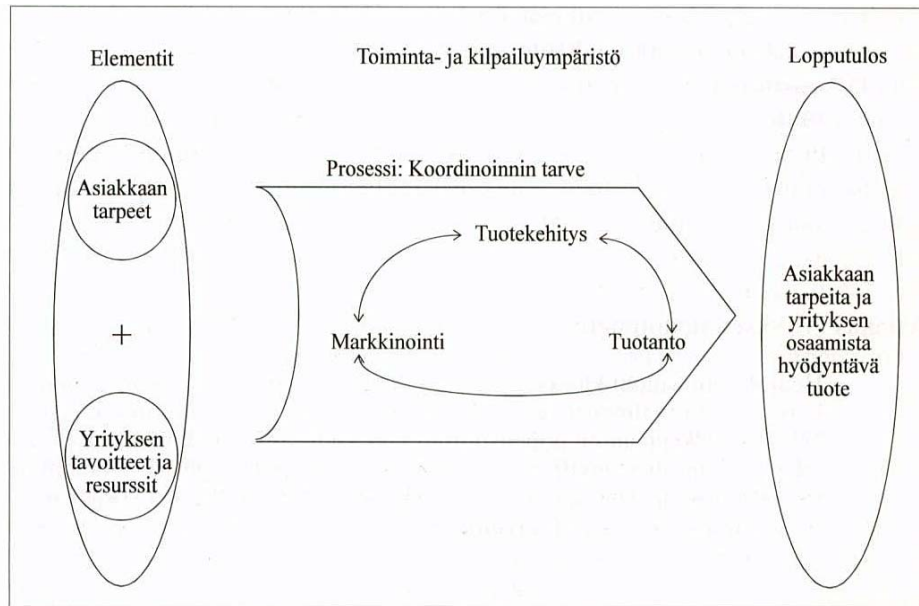
3.1 Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakaslähtöisyyden tärkeänä tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen sekä kehittäminen. Asiakaslähtöisessä ajattelutavassa yrityksen menestyksen uskotaan perustuvan kohderyhmän tarpeiden tunnistamiseen sekä siihen, miten yritys pystyy tyydyttämään kohderyhmän tarpeet ja halut. Tarpeiden tiedostamiseksi yrityksen on kuunneltava tarkasti asiakkaita, mikä tarpeiden lisäksi samalla tuottaa yritykselle tietoa oman yrityksen kohderyhmien tunnistamiseksi. Asiakaslähtöisyyden toteutukseen tarvitaan kokonaisvaltaista otetta markkinointikeinoihin, joista tärkeimpänä voidaan pitää yrityksen henkilöstön tapaa suhtautua asiakkaaseen. Toimiakseen asiakaslähtöisesti on oivallettava, etteivät kaikki yrityksen potentiaaliset asiakkaat ole samanlaisia, vaan tarvitaan erilaisia kohderyhmäkohtaisia menettelytapoja. Jotta ymmärretään, millä perusteilla asiakas valintapäätöksensä tekee, tulee kilpailua tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta. (Vuokko 1997, 15-22.)

Yritys Oy:ssä haasteena on tulevaisuudessa lisätä kohderyhmäkohtaisia menettelytapoja. Tällä hetkellä alueajattelu on homogeenista.

Asiakaslähtöisyys voi antaa yritykselle pysyvän kilpailuedun. Asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltaista toimintaa ja siinä tulee ottaa huomioon toimintaympäristö sekä kilpailutilanne. Asiakaslähtöisyys ei ole pelkästään sitä, että kuunnellaan asiakkaan toiveita. Asiakaslähtöisyyden

tulee näkyä myös kaikissa yrityksen toiminnoissa, kuten tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja palveluissa. Tätä kokonaisvaltaisuutta havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2: Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus (Vuokko 1997, 23)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli voi olla vahva kilpailutekijä yritykselle. Sen katsotaan olevan niin sanottu strateginen ajattelumalli, jossa yrityksen ydinmenestystekijät on tunnistettu asiakkaan näkökulmasta johdettuina. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on tietynlainen toimintatapa ja johtamisjärjestelmä, jonka puitteissa yrityksen toiminnot ja voimavarat pyritään suuntaamaan oikeisiin kohteisiin. Yrityksen koko arvoketju jäsentyy uudelleen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin johdosta. (Compass Management Partners.) Yrityksen täytyy olla asiakassuhdepainotteinen voidakseen toimia asiakaslähtöisen liiketoimintamallin mukaisesti. Asiakassuhdetta ja asiakaslähtöisyyttä painottavalta yritykseltä vaaditaan erityistä kyvykkyyttä siinä, miten asiakkaiden tarpeisiin syvennyttään, miten asiakkaiden kanssa kommunikoidaan ja miten organisaatiota johdetaan asiakaslähtöisesti. Tämä siksi, että asiakaslähtöisen yrityksen asiakkailleen tarjoama arvo ei kulminoidu ainoastaan hyvään tuotteeseen tai palveluun vaan se on kehitetty ja jalostettu asiakaskontaktien ja syvällisen asiakastuntemuksen kautta. (McKenzie 2001, 6.)

Asiakaslähtöinen liiketoiminta vaatii tavoitteellisten ja selkeiden toimintakonseptien kehittämistä ja käyttöönottoa. Näiden toimintakonseptien tulee perustua asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Kaiken yrityksen toiminnan tulee pohjautua juuri tähän ymmärrykseen: osaamisen, prosessien ja tarjonnan tuotteeseen on tuettava asiakkaan tapaa tuottaa arvoa itselleen. Asiakasarvoa on ymmärrettävä siten, että yrityksen tulee olla mukana parantamassa niitä menestymisen edellytyksiä, jotka auttavat asiakasta menestymään omassa

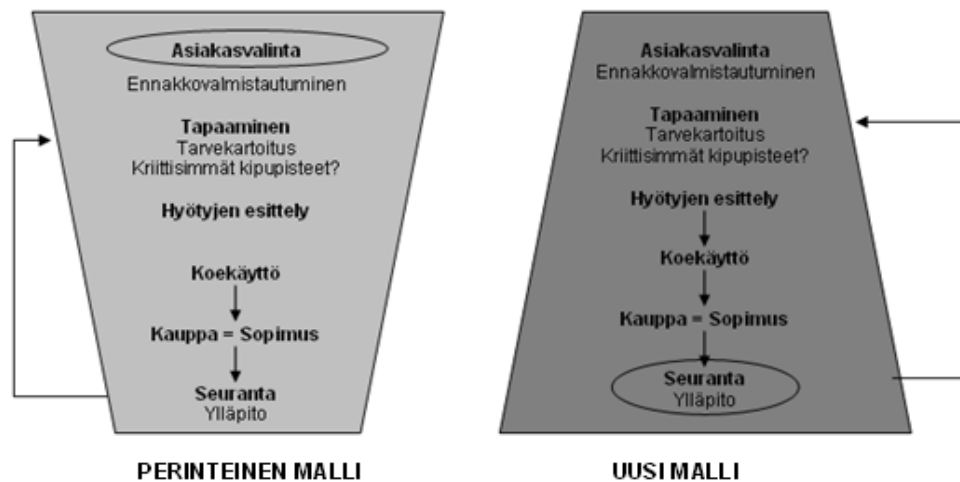
toimintaympäristössään. On oltava asiakkaan edellä asioissa ja pystyttävä arvioimaan asiakkaan elämässä sekä ympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Korkman 2004, 1, 9.)

Asiakasstrategia on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja perinteisen strategia-ajattelun yhdistelmä. Yrityksillä on omat strategiansa, josta varsinainen asiakasstrategia johdetaan käyttämällä liiketoiminnan lähtökohtana asiakkaita ja markkinoita. Asiakasstrategia on siis markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan, ja asiakasstrategioiden määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-46.)

Asiakassegmentoinnin lisäksi asiakasstrategiaan kuuluu myös palvelukanavastrategia. Palvelukanavastrategialla tarkoitetaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan yrityksen valitsemissa kanavia, kuten henkilökohtainen yhteyshenkilö tai asiakaspalvelukeskus, joiden avulla asiakkaisiin pyritään olemaan yhteydessä ja joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. Usein suunnitellaan liikaa sitä, miten palvelu tulisi toimittaa, vaikka todellisuudessa kannattavampaa olisi löytää vastaus siihen, millä eri tavoin asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat voitaisiin parhaiten tavoittaa (Grönroos & Järvinen (2001, 31). Palvelukanavassa määritetyt asiakassegmentit pyritään ohjaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta parhaaseen kanavaan ja varsinaisessa toimintamallissa määritetään käytettävät palvelukanavat. Suuremman kokoluokan ja potentiaalisen sisältävissä asiakassegmenteissä asiakkaat saavat yleensä nimetyn yhteyshenkilön, jolloin palvelu on henkilökohtaisempaa. Määrällisesti paljon asiakkaita sisältävät asiakassegmentit pyritään puolestaan hoitamaan esimerkiksi itsepalvelukanavien tai asiakaspalvelukeskusten kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-76.) Sähköiset itsepalvelukanavat, joita myös tämän opinnäytetyön kohdeyritys Yritys Oy käyttää, ovat yksi tärkeimmistä palvelukanavista nopeasti muuttuvassa ja monipuolistuvassa liike-elämässä.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan liiketoimintaprosessit kuvaavat sitä, miten yrityksen fyysiset toiminnot, kuten tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet toteutetaan. Heidän mukaansa asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tavoitteena on koko arvoketjun tarkastelu, jolloin arvoketjun eri vaiheet, kuten logistiikka, tuotanto, myynti ja markkinointi, korostuvat kukin omana erillisenä osana kokonaisuutta.

Kuvio 3 havainnollistaa Rubanovitschin ja Aallon (2007, 70) esittämän käännetyn suppilomallin, jossa on kuvattu yrityksen liiketoimintaprosessien eri vaiheiden merkityksen korostuminen perinteisen ja uuden mallin välillä. Kyseinen kuvio osoittaa, kuinka tuotteen ja palvelun myynti on aikaisemmin hallinnut suurinta osaa myynnin parissa toimivien henkilöiden ajasta ja kuinka ylläpidon, jälkimarkkinoinnin, huollon ja seurannan merkitys tulee puolestaan kasvamaan lähitulevaisuudessa.



Kuvio 3: Käännetty suppilomalli (Rubanovitsch & Aalto 2007, 70, mukailtu)

Strategian seuranta ja ohjaus on yksi tärkeimmistä osa-alueista asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa ja sen kehittämisessä. Yrityksen strategioiden pelkkä olemassaolo ei riitä, vaan strategioita täytyy kyetä myös seuraamaan ja ohjaamaan, jotta yritys voisi hyötyä strategioistaan käytännössä. Strategian seurannan ja ohjauksen oleellisia seikkoja on se, että mitataan toiminnan tuloksellisuuden edellytyksiä. Tärkeintä on mitata toiminnan syitä eikä niinkään seurauksia. Yritysten strategioiden seurannan ja ohjauksen yhtenä ongelma voidaan pitää sitä, ettei toiminnan suunnittelu, käytännön toiminta sekä käytännön toiminnan seuranta tule samalla tavalla jäsennetyksi ja ymmärretyksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.)

Strategian seurannan ja ohjauksen tärkeänä alueena on yrityksen strategiasta johdettu tavoitteiden johdonmukainen määrittely asiakassegmenteittäin sekä tarvittaessa henkilöittäin. Palkitsemisjärjestelmän tulee paitsi sisältää toiminnallisia mittareita myös kannustaa pitkäjänteiseen toimintaan. Huomiota tulee kiinnittää erityisesti mittariston rakentamiseen ja siihen, että mittaristoilla mitataan oikeita asioita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 214-215.)

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakkaat ovat tyytyväisiä kokeamaansa laatuun, jos hinta ja asiakkuuden kustannukset, niin sanotut suhdekustannukset, eivät ole liian suuria. Tyytyväinen asiakas saattaa sitoutua palvelun tuottajaan ja näin ollen suhteen lujuus lisää palveluntuottajan varmuutta suhteen jatkuvuuteen. Pitkillä asiakassuhteilla on Grönroosin (2001, 208) mukaan myönteinen vaikutus asiakkaiden kannattavuuteen vaikuttamaan kahteen tekijään. Asiakkaiden voi olettaa ostavan yritykseltä enemmän, jos he ovat tyytyväisiä jatkuvaan asiakassuhteeseen ja vahvasti sidoksissa palveluntuottajaan. Näin palveluntuottaja saa enemmän tuottoja asiakkaasta. (Grönroos 2001, 206-208.)

Liiketoimintamalli, jonka perustana ovat selkeät tuotteet ja vakioidut palvelut sekä tehokas tuotekehitys, myynti ja markkinointi, tuottaa asiakastytyvää. Tuoteliiiketoimintamallissa tuotteita differoidaan erilaisilla tuoteominaisuuksilla, mutta niitä ei räätälöidä vastaamaan yksittäisen asiakkaan tarpeita. Tuoteliiiketoimintamallissa keskitytään siis nimensä mukaisesti pääosin ainoastaan tuotteisiin ja palveluihin ja pyritään niiden avulla saavuttamaan tulosta. (Hannus 2004, 309.)

Asiakaslähtöisyys näkyy tuoteliiiketoimintamallissa siten, että asiakassuhteita ja myyntiä hoidetaan usein sekä suoraan että erilaisten kanavien, esimerkiksi perinteisten kanavien, kuten jälleenmyyjien ja edustajien kautta sekä Internet- ja Call Center- pohjaisten kanavien kautta. Liiketoimintamallissa on ensisijaisen tärkeää asiakkaiden segmentointi omiin kohderyhmiinsä sekä se, miten kutakin asiakassegmenttiä lähestytään. Asiakassegmentoinnin lisäksi tärkeitä ovat myös tuotevalinnat, tuotteiden hinnoittelu ja uusien tuotteiden tuominen markkinoille oikeaan aikaan. Tuotteen hinnoittelu on yksi tehokkaimmista tavoista vaikuttaa; mitä enemmän tuotteessa on ainutlaatuisia ominaisuuksia, sitä enemmän hinnoitteluun voidaan vaikuttaa asiakkaan arvostuksen kautta. (Hannus 2004, 310.)

3.2 Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen

3.2.1 Strategia ja strateginen johtaminen

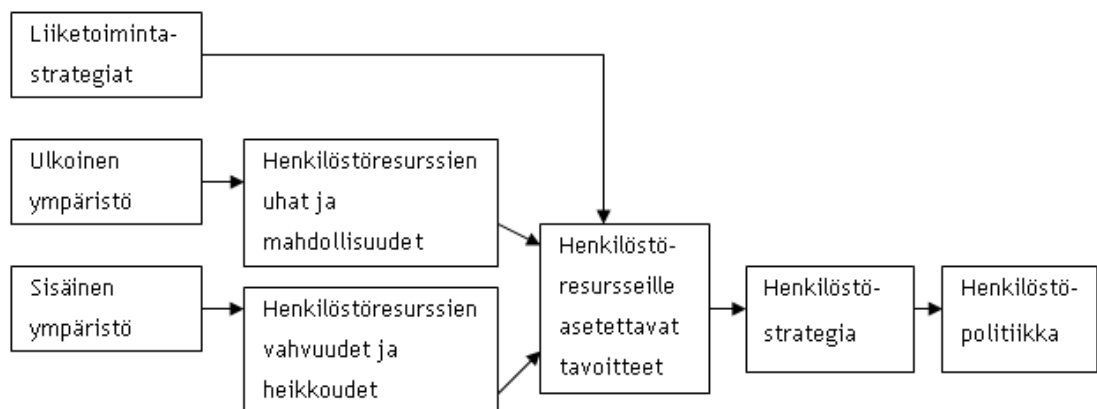
Strategia sana on vuosituhansia vanha ja juontaa juurensa sodankäynnistä, jossa strategian tehtävänä on sodan voittaminen (Kauhanen 2006, 19). Nykyisin liikemaaailmassa strategia tarkoittaa toimintasuunnitelmaa, joka koskee yritystä ja ulottuu pidemmälle ajanjaksolle (Vanhalo, Laukkanen & Koskinen 2002, 90-91). Toimintastrategiassa yrityksen perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot yhdistyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Yrityksen liiketoiminnan luonne ja laajuus määritellään strategiassa. Suurissa yrityksissä toimintastrategia on usein kirjallinen ja ainakin tiivistettynä henkilöstön saatavilla. Pienemmissä yrityksissä sen sijaan toimintastrategia saattaa olla vain omistajien ja ylimmän johdon tiedossa. (Kauhanen 2006, 19-21.)

Strateginen johtaminen tarkoittaa sitä, että yrityksen ylin johto päättää, mitä yrityksessä tulevaisuudessa halutaan saavuttaa. Tämä päätös tiivistetään visioksi, joka antaa suunnan toiminnalle. Visio kertoo, miltä asioiden halutaan näyttävän muutaman vuoden päästä ja millä keinoilla visio aiotaan toteuttaa. Sen vuoksi strateginen johtaminen onkin sekä visuaalista että empiiristä johtamista. Johtajilla, jotka ajattelevat strategisesti on laaja ja pitkälle tähtäävä näkemys siitä, mihin he ovat menossa. (Armstrong 2006, 24.)

3.2.2 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen kytkentä strategiseen johtamiseen

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen määrittelee yrityksen tavoitteet ja suunnitelman siitä, miten yritys pääsee tavoitteisiinsa henkilöstönsä avulla. Henkilöstövoimavarojen johtaminen perustuu kolmeen tekijään: 1. henkilöstövoimavara tulee nähdä vahvana kilpailuetuna, 2. nimenomaan henkilöstö toimeenpanee strategian, 3. määriteltäessä sitä, minne yritys haluaa mennä ja miten se sinne pääsee, tulee toimia systemaattisesti. (Armstrong 2006, 29-30.)

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy toimenpiteisiin, joilla yritys erottuu kilpailijoistaan. Strategista henkilöstövoimavarojen johtamista voidaankin pitää joiltain osin mielenlaatuna, joka käy ilmi siinä, miten asioita hoidetaan. (Armstrong 2006, 30-35.) Kuvio 4 selkeyttää sisäisen ja ulkoisen ympäristön kytkentää liiketoimintastrategiaan ja henkilöstöstrategiaan.



Kuvio 4: Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Kauhanen 2006, 23)

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tarkoittaa prosessia, jossa määritellään henkilöstövoimavaroille (henkilöstöresursseille) asetettavat tavoitteet ja kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä laaditaan myös henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on tärkeää, sillä se tuottaa tietoa tulevan henkilötarpeen määrästä ja laadusta. (Kauhanen 2006, 23.)

Sisäisen ja ulkoisen yrityskuvan tulee vastata sitä todellisuutta ja tulevaisuutta, johon yritys haluaa pyrkiä. Henkilöstöjohtaminen toteutuu ja näkyy yrityksen kehittyvänä toimintana ja palvelukykyinä, henkilöstön työtyytyväisyytenä ja työyhteisön joustavana toimivuutena. Nykyi-

sin yhä tärkeämpi alue yrityksen johtamisessa ja toiminnassa on huolehtia henkilöstön henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Erilaisten henkilöstön tyytyväisyysmittausten avulla yritys saa riittävästi tietoa tarvittavien toimenpiteiden käynnistämiseksi. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 39.)

Kaksi tärkeintä kilpailussa erottavaa tekijää ovat yrityksen strateginen kyvykkyys ja sen perusteella hankittu kilpailukyky, joka rakentuu henkilöstön taitojen ja osaamisen sekä monipuolisen kokemuksen varaan. Hyvien tulosten ja laadukkaan toiminnan takaamiseksi yritykselle on tärkeää, että sen henkilöstö on innostunut ja sitoutunut. Monet yritykset toteuttavat ja uskovat tiukkaan taloudelliseen suunnitteluun, tavoiteasetantaan ja tulostittaukseen perustuvaan johtamisjärjestelmään. Järjestelmä, joka on liian ohjattu ja muodollinen ei kuitenkaan johda asetettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin. Painopiste onkin nykyään siirtynyt erilaisissa tulosjohtamisen järjestelmissä henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja tiimeissä tapahtuvaan tavoitteiden asettamiseen. Näin myös johto- ja esimiestehtävissä olevat henkilöt pääsevät vaikuttamaan valintoihin omalta osaltaan. Johtajan tulisi tuntea yksikkönsä osaaminen, jotta hän voi valmentaa henkilöitä suoriutumaan tavoitteistaan ja kehittymään tehtävissään. (Lankinen ym. 2004, 36-39.)

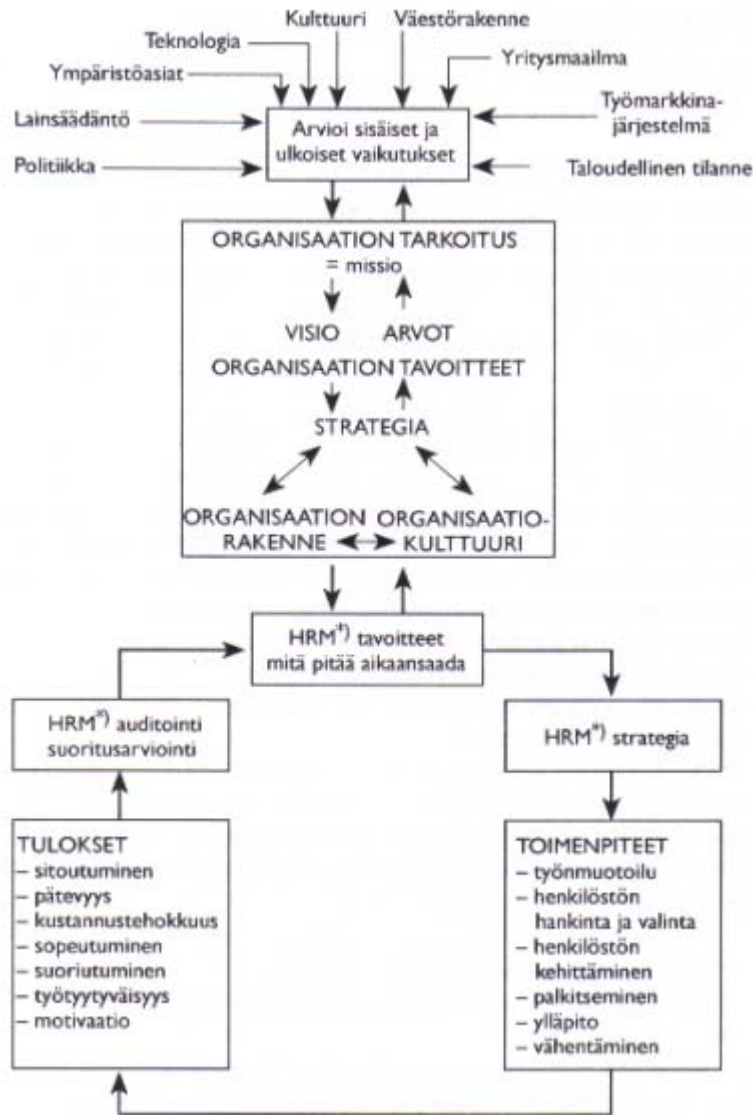
3.2.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet ja sisältö

Human Resource Management eli henkilöstöresurssien johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon (Strömmer 1999, 14). Henkilöstöresurssien johtamisen keskeinen tehtävä on siis varmistaa että yrityksen on mahdollista saavuttaa menestystä työntekijöidensä kautta (Armstrong 2006, 6-8). Suomalaisempi käänös HRM:lle on henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstöpolitiikka, johon henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat, jaetaan usein rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan sekä muihin periaatteistoihin, joiden varassa päivittäisiä päätöksiä voidaan tehdä. (Strömmer 1999, 14.)

Kauhasen (2006, 16) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan yrityksen henkilöstön hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoite onkin selkeä: yrityksen tulisi houkutella organisaation palvelukseen halua-miaan henkilöitä sekä pitää heidät yrityksessä motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin. Hyvistä työsuorituksista tulisi myös palkita työntekijöitä. Lisäksi henkilöstöä tulee kehittää, jotta se pystyy riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan pääse tavoitteeseen, sillä henkilöstö saatetaan nähdä vain kustannustekijänä. Yrityksestä saattaa myös puuttua ammattitaitoinen henkilöstöasioiden osaaja tai asia ei ole johdon mielestä täärjästyksessä keskeinen. Vaikka ylin johto

usein puheissaan mainitsee henkilöstön tärkeyden, arkitilanteissa se yleensä unohtuu. Henkilöstö on kuitenkin välttämätön ja jopa keskeisin yrityksen voimavara rahallisen pääoman rinnalla. (Kauhanen 2006, 16.)

Henkilöstövoimavarojen strategista johtamista esitellään kuviossa 5.



Kuvio 5: Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli (Kauhanen 2006, 30)

Tehokkaaseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen tarvitaan paljon ajantasaista tietoa yrityksen henkilöstöstä. Se ei ole mahdollista ilman monipuolisia ja käyttäjäystävällisiä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä. Henkilöstövoimavarojen johtajan on tarjottava henkilöstöä koskevaa informaatiota sekä yrityksen strategista suunnittelua varten että myös jokapäiväistä operatiivista johtamista varten oikeana ajankohtana, oikeassa muodossa ja järkevin kustan-

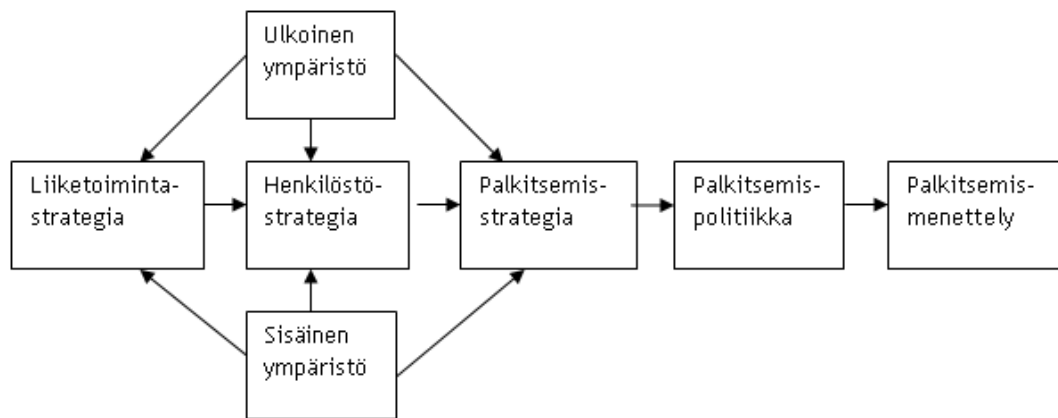
nuksin. Nykyisin reaaliaikaisen henkilöstövoimavarojen johtamisen apuna on mahdollista käyttää tietojärjestelmiä (human resource information systems = HRIS). Tietojärjestelmät tarjoavat sekä määrällistä että laadullista tietoa. (Kauhanen 2006, 43-44.) Yrityksellä on yleensä neljä vaihtoehtoa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän hankkimiseen. Yritys voi joko luoda oman tietojärjestelmän, ostaa sen, ostaa ja muokata tietojärjestelmän omiin tarpeisiinsa sopivaksi tai ostaa käyttöpalvelun ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta. (Kauhanen 2006, 46.)

Henkilöstösuunnitelma on henkilöstöjohtamisen apuväline, joka auttaa hahmottamaan yrityksen seuraavan toimintavuoden henkilöstötarpeita. Henkilöstösuunnitelman voikin merkitykseltään rinnastaa yrityksen vuosittain tehtävään budjettiin, ja se on myös yksi liiketoimintastrategian ohjauksen apuvälineistä. Henkilöstösuunnitelma voi pitää sisällään esimerkiksi nykyistä henkilöstöä koskevaa tietoa, yrityksen työtehtäviä koskevaa tietoa sekä tietoa tulevasta kehityksestä. (Strömmer 1999, 235-236.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa yksilöiden tai tiimien suoritusarvioinnilla on keskeinen asema. Työmenestyksen mittaamisesta on tullut tärkeä henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen peruste, minkä vuoksi suoritusarvioinnin merkitys on entisestään kasvanut. Tulosjohtamisen periaatteeseen kuuluu arvioida tietyn sovitun ajanjakson jälkeen sitä, miten henkilö on työtehtävänsä suorittanut. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty säännöllisyys. Kehityskeskustelussa tarkastellaan mitä henkilöltä tai tiimiltä on odotettu ja miten odotuksiin on vastattu. (Kauhanen 2006, 97.)

Yritys Oy:ssä on ymmärretty kehityskeskustelun tärkeys. Kehityskeskusteluja järjestetään myyntihenkilöstön kanssa kerran kuukaudessa. Tällöin voidaan käydä läpi edellisen kuukauden tulokset sekä miten ne on täytetty. Lisäksi voidaan tarkastella mahdollisia havaittuja epäkohtia ja pohtia niihin kehitysehdotuksia. Kerran vuodessa pidetään kehityskeskustelu, jossa tarkastellaan koko vuoden tuloksia ja odotuksia.

Suoritusarvioinnin lisäksi toinen henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeinen osa-alue on henkilöstön palkitseminen. Kuvio 6 esittelee palkitsemisstrategian kytkentöjä.



Kuvio 6: Palkitsemisstrategian kytkennot (Kauhanen 2006, 106)

Henkilöstön palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisen kuuluisi kannustaa henkilöstöä yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Se voi olla sekä taloudellista että aineetonta palkitsemista. Jos palkitsemisperusteet on valittu oikein, voi palkitseminen tukea yrityksen menestystä. Palkitseminen on hyvin hienovarainen ja herkkä väline, jolla henkilöstöä voidaan motivoida. Sen tehokas käyttö edellyttää sitä, että ylin johto ja henkilöstövoimavarojen asiantuntija tuntevat laajasti teorian ja näkevät myös lähitulevaisuuden kehityssuunnat. (Kauhanen 2006, 105-106.)

Motivaatiolla on suuri vaikutus siihen, miten henkilö työskentelee ja miten hän suoriutuu tehtävistään. Motivaatio on ihmisen sisäinen voima, se aste, jolla henkilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Työmotivaatiotutkimuksissa on käynyt ilmi, että motivaatio syntyy kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: työstä, työympäristöstä ja työntekijän persoonallisuudesta. Itsemääräämisoikeus on yksi esimerkki motivaatiotekijästä. Tutkimuksissa on myös huomattu, että ulkoiset palkkiot voivat myös heikentää työhön sitoutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Näin tapahtuu erityisesti silloin, kun palkitsemisjärjestelmä on kontrolloiva ja paineita luova. (Viitala 2007, 161.)

Tulospalkkio on Kauhasen (2006, 124) mukaan palkanosa, joka on sidoksissa koko organisaation, organisaation osan, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin tai useamman tuloksen yhdistelmiin. Tulospalkkaus on ennen kaikkea johtamisjärjestelmä, minkä vuoksi sen tulee perustua yrityksen tärkeinä pitämiin asioihin. Tulospalkkaus on myös informaatiojärjestelmä eli se viestittää strategian ja tavoitteet henkilöstölle ja kerää tietoa menestymisestä. Sen pohjalta voidaan keskustella parantamistoimenpiteistä. Vasta kolmantena se on palkitsemisjärjestelmä. Vaikka henkilöstö saisi suuren taloudellisen hyödyn, ei se pidemmän päälle motivoi, jos sitä ei ole kytketty johdon tärkeinä pitämiin asioihin. (Helsilä 2002, 72-73.)

Myyntihenkilöstön provisiopalkat ovat esimerkki tulospalkkioajattelusta. Tulospalkkiojärjestelmän ominaispiirteitä on esimerkiksi se, että palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltuihin tavoitteisiin ja että palkkio maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan. Oleellista tulospalkkauksessa ja johtamisessa on tehdä kullekin yritystasolle ja yksikölle mahdollisimman hyvin toimintaa mittaavat mittarit. Tulospalkkioajattelun vaikeus on siinä, saadaanko kyseinen mittari mittaamaan juuri henkilön tai henkilöstön työsuoritusta vai vaikuttaako asiaan jokin ulkopuolinen seikka. (Kauhanen 2006, 124-126.)

Tulospalkkioajattelua käytetään usein myyntialalla ja niin myös Yritys Oy:ssä. Myyntialalla tulospalkkiojärjestelmä on erittäin haasteellinen käyttää, sillä toimintaa mittaavien mittareiden saaminen mittaamaan todellista työsuoritusta on vaikeaa. Usein pelkkä henkilön työsuoritus ei riitä, vaan myös yleisellä taloudellisella tilanteella on merkitystä siihen, kuinka hyvään työsuoritukseen henkilö voi yltää.

Henkilöstövoimavarat eivät ole luonteeltaan muuttumattomia tai passiivisia, vaan ihmiset näkevät ja kokevat päivittäin, miten heitä työssään johdetaan, kohdellaan ja arvostetaan. Sen mukaisesti he käyttäytyvät tietyllä tavalla ja tuntevat olonsa hyväksi tai huonoksi. On osoitettu, että henkilöstövoimavarojen hoitamisen onnistumisella on suuri vaikutus: yritys joko onnistuu tai epäonnistuu oman strategiansa ja perustehtävänsä toteuttamisessa. Yksilön kannalta keskeistä on työn sisällön selkeys ja se, että hän tuntee työnsä merkityksen yritykselle. Riittävä myönteinen palaute, työn itsenäisyys ja toimiva palkitseminen auttavat yksilöä itsensä kehittämisessä, tavoitteiden toteuttamisessa ja yritykseen samaistumisen tunteen syntymisessä. (Lankinen ym. 2004, 187-188.) Hyvän esimiehen tulee huolehtia siitä, että hänen alaisillaan on oikeanlaiset käsitykset ja uskomukset työstään ja että heillä on edellytykset tehdä työtään. Työntekijä, joka uskoo voivansa yltää tavoitteeseensa ja kokee, että siitä on molempuolista hyötyä, on työssään tuottavampi kuin sellainen työntekijä, joka ei koe työtään mielekkääksi ja palkitsevaksi. (Ruohotie 2002, 46.)

Yritys Oy:n myyntihenkilöstön suuri vaihtuvuus antoi pohjan tälle opinnäytetyölle. Kauhasen (2006, 89) mukaan henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä henkilöstömäärää, joka määrätyn ajanjakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteen, verrattuna koko henkilöstön määrään. Usein mitä korkeampi henkilön koulutus on, sitä helpommin hän vaihtaa työpaikkaa. Myös nuoret vaihtavat työpaikkaa vanhempia helpommin. Vaihtotaltiuteen vaikuttavat paitsi yrityksen imu ja työntö myös taloudellinen tilanne ja työvoimamarkkinat. (Kauhanen 2006, 90.)

3.3 Rekrytointi eli henkilöstöhankinta

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta tarkoittaa toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö.

Henkilöstöhankinta jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Hankinta on sisäistä silloin, kun jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoinna olevaan toimeen yrityksen sisältä. Ulkoinen hankinta tarkoittaa yrityksen ulkopuolelta tulevan henkilön valitsemista. Käytetty hankintatapa riippuu sekä siitä, millaisesta avoimesta tehtävästä on kyse että yrityksen kulttuurista ja kilpailutilanteesta. (Kauhanen 2006, 68.) Taulukko 1 kuvaa sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan etuja ja haittoja.

SISÄINEN LÄHDE	
EDUT -valitun mieliala -parempi kykyjen arviointi -hyvä suoriutumismotivaatio -valitaan vain sisääntulotasoille -valintaprosessin nopeus -voi aiheuttaa lisää sisäisiä valintoja -valittu tuntee jo organisaation	HAITAT -valitsematta jääneiden mieliala -taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat -vaatii vahvaa johdon kehittämisohjelmaa -ei tule uusia ideoita -järjestelmästä voi tulle jäykkä
ULKOINEN LÄHDE	
EDUT -"uutta verta", uusia näkemyksiä -halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen -ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa -saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia	HAITAT -ei ehkä valita henkilöä joka "sopisi" -voi aiheuttaa mielialaongelmia sisäisille ehdokkaille -pitempi perehdyttämisjakso -saattaa tuoda asenteen: näin minä tein entisessäkin työpaikassa

Taulukko 1: Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat (Kauhanen 2006, 69)

Usein yrityksissä käytetään molempia hankintatapoja. Tällä pyritään vähentämään mahdollisia haittoja ja löytämään parhaiten juuri kyseiseen tehtävään sopiva henkilö. Ulkoista hankintatapaa käytettäessä on mahdollista saada uusia näkemyksiä yritykseen ja totuttuihin toimintamalleihin. Usein tämä mahdollisuus kuitenkin menetetään jättämällä uuden työntekijän tekemät havainnot ja ehdotukset huomiotta tai vetoamalla hänen vähäiseen kokemukseensa yrityksestä (Viitala 2007, 104).

3.3.1 Sisäinen rekrytointi

Sisäinen rekrytointi voidaan Vaahtion (2005, 225) mukaan nähdä työkiertona tai luontaisena uralla etenemisenä. Se on hakuprosessi, jossa avoinna olevaan tehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisältä. Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat nopeus ja luotettavuus, koska valittavan henkilön taidot, työote ja motivaatio tunnetaan jo entuudestaan. Henkilöstö kokee sisäisen

rekrytoinnin motivoivana. Se ei myöskään vaadi tehtävään valitun henkilön pitkää perehdytämistä, koska yritys on hänelle entuudestaan tuttu. Sisäinen rekrytointi tukee oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria ja on yritykselle myös edullista. Pelkän sisäisen rekrytoinnin käyttöä pitkällä tähtäimellä tulisi kuitenkin välttää, sillä se voi johtaa siihen, että yritykseen ei tule riittävästi uusia vaikutteita. Samalla yritystä uhkaa sulkeutuminen ja kehityksestä jälkeen jääminen. (Strömmer 1999, 246-247.)

Sisäinen rekrytointi auttaa tukemaan henkilöstön urakiertoa yrityksen sisällä ja osoittaa samalla arvostusta omalle henkilöstölle. Tämä puolestaan lisää henkilöstön työmotivaatiota ja motivaatiota oman osaamisen kehittämiseen. (Vaahtio 2005, 37.) Silloin kun työvoimasta on pula, joutuvat työnantajat punnitsemaan tarkasti omien henkilöstöresurssiensa käytettävyyden. Sisäinen rekrytointi voi toimia lähtökohtana yrityksen rekrytointipolitiikalle ja resurssisuunnittelulle. Sitä voidaan kutsua myös aktiiviseksi uralle -ohjaukseksi silloin, kun henkilöt itse ovat suunnittelussa mukana. (Korosuo & Järvinen 1992, 66.)

3.3.2 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoinen rekrytointi on Strömmerin (1999, 250) mukaan hakuprosessi, jossa avoimeen tehtävään valitaan uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Se on yleensä kallis ja hidas prosessi. Ulkoinen rekrytointi mahdollistaa kuitenkin tuoreiden näkemysten ja uuden kokemuksen hankkimisen yritykseen. Se on samalla myös riski, jos valittavaa henkilöä ei tunneta entuudestaan, sillä myöhemmin voi ilmetä että työntekijä ei suoriudu työtehtävistään, sitoudu tavoitteisiin tai sopeudu yritykseen. (Strömmer 1999, 250.)

Ulkoista rekrytointia käytetään usein esimerkiksi silloin, jos yrityksen omat resurssit ovat niukat tai sisäinen kehittämistoiminta puuttuu. Ulkoisen rekrytoinnin etuina on saatavilla olevan resurssitarjonnan tarkastelumahdollisuus sekä mahdollisuus mitata yrityksen vetovoimaa. Yrityksen kehitys voi vaatia uutta osaamista, jota ei löydy yrityksen sisältä. Ulkoinen rekrytointi antaakin mahdollisuuden yrityskulttuurin muuttamiseen ja sen avulla on mahdollista täydentää myös yrityksen nykyosaamista. (Korosuo & Järvinen 1992, 79-80.)

Perinteisesti ulkoisessa rekrytoinnissa on käytetty itsehakua, lehtihakuja ja työvoimatoimistojen palveluita. Välillisten hakutapojen käyttö kuitenkin lisääntyy koko ajan. Välillisiä hakutapoja voivat olla esimerkiksi työvoimaa vuokraavien toimistojen palvelut. Yrityksen itsehakukeinoja voivat puolestaan olla sähköisissä viestimissä hakeminen sekä rekrytointimessut ja -tapahtumat. (Korosuo & Järvinen 1992, 80.)

Yritys Oy:ssä pääasiallinen myyntihenkilöstön rekrytointitapa on ulkoinen hankinta, mikä selittyy yrityksen pienellä henkilöstömäärällä. Yrityksen kannalta ulkoisen hankinnan etuna on eri-

tyisesti uusien ja innokkaiden myyntihenkilöiden työpanoksen saaminen yritykseen. Toisaalta haittana voidaan pitää pidempää perehdyttämisjaksoa ja epäonnistumista sopivan henkilön valinnassa.

3.3.3 Rekrytointiprosessi

Valviston (2005, 21-22) mukaan rekrytointiprosessi tulisi perustaa viiden tosiasian varaan:

1. työnantajamielikuva määrää hakijajoukon
2. rekrytointitarpeen huolellinen määrittely ja oikein valittu rekrytointikanava varmistavat oikeat hakijat
3. valintaprosessi löytää hakijoista oikean yksilön
4. esimiehen, johdon ja henkilöstöyksikön hyvä työnjako tukee tehokasta rekrytointiprosessia
5. perehdytys takaa, että tuottava työ alkaa mahdollisimman aikaisin.

Seuraavassa edellä mainitut viisi kohtaa käydään läpi tarkemmin.

Työnantajamielikuvaan liittyen yrityksen on tärkeä miettiä etukäteen, minkälaista tietoa se haluaa antaa potentiaalisille työnhakijoilleen (Kauhanen 2006, 76-77). Taulukko 2 kuvaa työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä.

• rekrytointiviestintä
• markkinointiviestintä
• sijoittajaviestintä
• uutisointi
• pörssikurssit
• tuotteet
• brändi
• toimiala
• asiakaspalvelu
• tuttavat työntekijöinä, asiakkaina, yhteistyökumppaneina
• johto
• omistajat
• rakennukset
• tutkimustulokset
• kirjallisuus
• opiskeluympäristö

Taulukko 2: Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (Valvisto 2005, 15)

Työnantajamielikuva muodostuu vähitellen ja sitä on vaikea saada muuttumaan. Yrityksen työntekijät välittävät tehokkaasti eteenpäin tietoa siitä, minkälainen työnantaja yritys on. Työnantajamielikuvan tietoinen muuttaminen vaatii pitkäjänteistä ja tavoitteellista kehittämishanketta, johon liittyy sekä rekrytointisuunnitelman että palkkauskäytäntöjen muotoilu.

Yrityksen tulee määritellä huolellisesti sekä rekrytointitarve että rekrytointikanavien valinta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys yleisellä tasolla määrittelee millaisia ihmisiä se tahtoo palkata. Jos yritys haluaa palkata työntekijän ulkopuolelta, auttaa työnantajamielikuva sitä löytämään oikeat ihmiset. Työnantajamielikuvan tuleekin puhutella juuri sitä joukkoa, josta yritys haluaa palkattavan henkilön löytyvän. Ennen kuin rekrytointia voidaan aloittaa, yrityksen pitää ymmärtää mitä osaamista, koulutusta tai arvoja se uusilta työntekijöiltä odottaa. Kun yrityksellä on tiedossa halutut ihmiset, on sen ymmärrettävä, millaisia asioita nämä arvostavat. Toisin sanoen, minkälaiseen työpaikkaan he todennäköisesti haluavat seuraavaksi töihin. Jos yrityksen ja sen tavoittelemien työntekijöiden arvostukset ovat yhtenevät, on nykyinen työnantajamielikuva todennäköisimmin paikallaan. Oikeiden henkilöiden rekrytoinnissa onnistuu parhaiten yritys, joka tuntee itsensä ja oman identiteettinsä ja osaa kaivaa sen esiin hakijoistakin. (Valvisto 2005, 23-27.)

Rekrytointi on valintaprosessi, jonka tavoitteena on löytää hakijoista yritykselle sopivat yksilöt. Tässä onnistumiseksi on tärkeää määritellä eri osapuolten roolit. Henkilöstöosaston on pidettävä huoli rekrytointihankkeen etenemisestä, mutta keskeisin rooli on kuitenkin esimiehellä. Uusi työntekijä sitoutuu juuri esimiehen kautta yritykseen ja sen vuoksi on tärkeää, että esimies on alusta asti tiiviisti mukana. (Valvisto 2005, 36.) Esimies on tiiviisti mukana myös Yritys Oy:n rekrytointiprosessissa. Rekrytoinnin roolijakoa kuvataan taulukossa 3.

Rekrytoinnin selkeät roolit tukevat hyvää lopputulosta	
Johto	<ul style="list-style-type: none"> • linjaa rekrytointistrategian ja työnantajamielikuvan • tukee esimiestä • lujittaa uuden henkilön ymmärrystä yrityksen identiteetistä
Esimies	<ul style="list-style-type: none"> • käynnistää rekrytointihankkeen ja vastaa siitä • sitouttaa uuden työntekijän • päättää, kenet valitaan
Henkilöstöyksikkö	<ul style="list-style-type: none"> • omistaa rekrytointi- ja perehdytysprosessin • on rekrytoinnin asiantuntija • tukee esimiestä

Taulukko 3: Rekrytoinnin roolit (Valvisto 2005, 53)

Kuten taulukosta 3 ilmenee rekrytointihankkeesta vastaa esimies, joka tässä roolissaan saa tukea sekä yrityksen johdolta että yrityksen henkilöstöyksiköltä. Esimiehen vaativin tehtävä rekrytointiprosessissa on uuden työntekijän sitouttaminen yritykseen. Sitouttamisessa onnistuminen on mahdollista vain, mikäli uuden työntekijän rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan on hoidettu laadukkaasti.

Kauhasen (2006, 67) mukaan henkilöstön sijoittamisella tarkoitetaan henkilöstön nimeämistä tiettyihin ennalta suunniteltuihin tehtäviin tai niistä pois. Yritykset pyrkivät tehokkaaseen ja joustavaan toimintaan, minkä vuoksi henkilöstö sijoitetaan yhä useammin suunnitelmallisesti. Henkilöstön sijoittaminen sisältää henkilöstön hankinnan, valinnan, perehdyttämisen, toisiin tehtäviin siirtämisen sekä henkilöstön vähentämisen. Henkilöstön sijoittaminen on tärkeää, jotta löydetään mahdollisimman hyvin yritykseen ja tehtävään sopiva henkilö. (Kauhanen 2006, 67.)

3.4 Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi

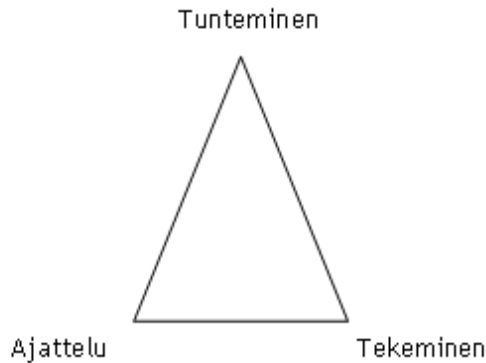
3.4.1 Henkilöstön sitouttaminen

Yrityksen johdon tulisi huomioida se, että jokainen työntekijä tarvitsee näkymän omaan tulevaisuuteensa yrityksessä. Jos sitä ei ole, voi työntekijä päättää lähteä hakemaan sitä muualta. Yksi hyvän johtamisen vaatimuksista on ymmärtää, että jokainen työntekijä elää kulloinkin tiettyä elämänkaarensa vaihetta. Vaiheesta riippuen työntekijä on halukkaampi hakemaan riskejä tai turvallisuutta. Yrityksen pohtiessa keinoja henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi, juuri tämä vaatimus korostuu. Henkilöstön pitäminen yrityksessä onkin ennaltaehkäisevää ja pitkäjänteisyyttä vaativaa strategista työtä. (Valvisto 2005, 91.)

Viitalan (2007, 90) mukaan sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta siihen yritykseen, jossa hän on töissä. Sitoutumisessa voidaan nähdä kolme ulottuvuutta. Affektiivinen sitoutuminen kertoo henkilön halusta työskennellä yrityksessä. Jatkuva sitoutuminen viittaa henkilön arvioimaan ”panos-tuotos” suhteeseen yrityksessä. Sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa palkkiot, muut edut sekä työpaikan jättämisestä seuraavat haitat. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa koettua velvollisuudentuntoa yrityksessä työskentelyä kohtaan.

Yleisesti henkilöstön sitoutumista pidetään yritykselle erittäin tärkeänä erityisesti toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kehittymisen kannalta. Käytännön ratkaisuille kuitenkin usein välitetään viestiä, jonka mukaan työvoima on verrattavissa mihin tahansa raaka-aineeseen. Henkilöstön ajatellaan olevan helposti liikuteltavissa oleva resurssi. Siitä huolimatta henkilöstövoimavarojen jatkuva vaihtelu ei kuitenkaan ole tietoisien henkilöstöstrategian tulos, vaan useimmiten se on seurausta lyhyen aikajänteen toimintaan painottuvasta

ta johtamisesta. Ennakoinnin puute johtaa helposti hätäisiin ja vaihteleviin ratkaisuihin. (Viitala 2007, 90-91.) Kuviossa 7 esitetään kolme näkökulmaa sitoutumiseen.



Kuvio 7: Kolme näkökulmaa sitoutumiseen (Cook 2008, 4)

Henkilöstön sitouttaminen näkyy parhaiten siinä, kuinka intohimoisia ja energisiä työntekijät ovat. Se käy ilmi halusta ja kyvystä, jolla työntekijät tekevät töitä auttaakseen yritystä menestymään. Kun työntekijä on aidosti sitoutunut yritykseen, hän on valmis menemään aina vielä hieman pidemmälle palvellaakseen asiakasta. Tiivistettynä, sitoutunut työntekijä inspiroituu työstään, on asiakassuuntautunut kaikessa tekemisessään, välittää yrityksen tulevaisuudesta ja on valmis panostamaan kaikkensa, jotta yritys menestyy. (Cook 2008, 4.)

Sitoutunut työntekijä on yritykselle erittäin tärkeä, sillä nykyään asiakkailla on entistä enemmän valinnanvaraa. Kaupankäynnissä on usein tunteillakin suuri rooli, minkä vuoksi asiakasta hyvin hoitava ja kunnioittava työntekijä voi pitää asiakkaan yrityksellä, vaikka tuote ei olisi heille järkevin vaihtoehto. Jos sekä työntekijä että tuote ovat asiakkaan mielestä poikkeuksellisen hyviä, välittää hän positiivista viestiä eteenpäin ja yrityksen on mahdollista saada lisää asiakkaita. (Cook 2008, 5.)

Yritys, joka sitoutuu pitkäjänteisesti henkilöstöön, saa myös vastavuoroista sitoutumista yritykseen. Etenkin nuoret ja kysyttyä osaamista omaavat työntekijät alkavat tietoisemmin käydä kauppaa työmarkkinoilla kokiessaan, että yritys ei ole tarpeeksi sitoutunut heihin. On kuitenkin täysin luonnollista ja tervettä, että yritysten henkilöstössä on vaihtuvuutta. Vaihtuvuuden kehitystä on silti hyvä seurata, sillä se voi olla myös viesti huonosta johtamisesta ja ilmapii-ristä. Henkilöstöä saadaan sitoutettua hyvällä henkilöstöpolitiikalla, joka sisältää alaan verrattuna kilpailukykyisen palkkatason, hyvän johtamisen, mahdollisuuden oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuuden työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostavan työn. Si-

touttaminen alkaa jo rekrytoinnista, jolloin yrityksen on tärkeä luoda realistiset odotukset hakijoille ja valituille, sekä tarjota riittävä perehdytys. (Viitala 2007, 91-92.)

3.4.2 Henkilöstön motivointi

Asiakaspalvelu- ja myyntityössä korostuu henkilöstön motivaation merkitys. Motivaatio aikaansaa tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Jos työntekijällä on siis motivaatiota ja kiinnostusta, hän ponnistelee tavoitteisiin pääsemiseksi. Motivoituneen työntekijän työsuoritus-
tukset ovat parempia, mikä vaikuttaa koko yrityksen tulokseen. (Hyppänen 2007, 128.)

Työntekijän sisäiset tarpeet ja ulkopuoliset ympäristötekijät kuten palkkiojärjestelmät, vaikuttavat motivaatioon (Lämsä & Hautala 2004, 80). Työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon kasvattaa heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan (Hyppänen 2007, 29). Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista ja syntyy, kun ihminen kokee työn omakseen (Juuti & Vuorela 2002, 67).

Herzbergin vuonna 1959 esittämä malli jakaa työmotivaation kahtia. Tyytyväisyystekijät, joita ovat esimerkiksi tunnustus työstä, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, ylennys, lisäävät motivaatiota. Tyytymättömyystekijät puolestaan heikentävät motivaatiota. Näitä tekijöitä ovat muun muassa henkilösuhteet esimieheen ja työtovereihin sekä työskentelyolosuhteet. Ideaalitilanteessa molemmat puolet ovat tasapainossa, jolloin myös tyytyväisyys on korkea. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Työmotivaatiosta on olemassa monia teorioita. Vroom kehitti vuonna 1964 odotusarvoteorian. Hänen mukaansa työpanokseen käytettävä motivaation määrä on verrannollinen saatavan palkkion odotusarvoon. Työntekijän motivaation määrä on suurempi, jos hän näkee ylennyksen olevan seurausta hyvästä työpanoksesta. Adamsin vuonna 1965 kehittämässä oikeudenmukaisuusteoriassa työntekijä vertaa työpanoksensa suhdetta saatuun palkkioon ja vertaa sitä muiden ihmisten vastaaviin ansioihin. Locken kehittämä päämääräteoria esittää työntekijän päämäärien vaikuttavan työmotivaatioon. Teorian mukaan työntekijöille täytyy asettaa selvät tavoitteet. Jos he ovat itse vaikuttaneet asetettuihin tavoitteisiin, on seurauksena korkea työmotivaatio. (Lämsä & Hautala 2004, 87-89.)

Toiveikkaat ihmiset ovat hyviä motivoitumaan, sillä he tuntevat itsensä päteviksi suoriutumaan ongelmatilanteista ja ovat joustavia muutosten edessä. He kykenevät myös jakamaan vaikeat tehtävät pienempiin osiin, jolloin niitä on helpompi käsitellä. Nykyaajan jatkuvasti muuttuva työelämä sopiikin toiveikkaalle ihmiselle paremmin kuin jatkuvasti pessimistisellä asenteella varustautuneelle työntekijälle. (Ojala & Ahonen 2005, 126.)

Yrityksen tulisi tukea työntekijöiden osaamista siten, että työntekijän autonomiaa, kompetenssia ja läheisyyden tarvetta kunnioitetaan. Kompetenssin tarve tarkoittaa työntekijän tarvetta osata ja pärjätä työssään sekä saada arvostusta. Autonomian tarve muodostuu työntekijän tarpeesta saada itse vaikuttaa ainakin osittain itseään koskeviin valintoihin. Läheisyyden tarve tarkoittaa sitä, että työntekijä on hyväksytty jäsen työyhteisössään. Näistä kolmesta tarpeesta syntyy työntekijän motivaatio työtä kohtaan. (Viitala 2007, 143-144.)

3.4.3 Suorituskyvyn johtaminen

Tehokas toiminta on yrityksen menestymisen kannalta keskeistä. Viitalan (2007, 134) mukaan tehokkuutta on se, että tietyillä panoksilla saadaan aikaan mahdollisimman paljon tuotoksia. Usein irtisanomisten taustalla onkin juuri pyrkimys nopeaan tuottavuuden parantamiseen. Suorituksen johtaminen on johtamismalli, joka on levinnyt tuottavuusnäkökulman painottumisen myötä yrityksiin. Parempia suorituksia voidaan kuitenkin odottaa vain vahvistamalla kykyä suoriutua. Näin ollen pelkkä suoritusten seuranta ei riitä suoriutumisen johtamiseen. (Viitala 2007, 134.) Yritys Oy:ssä halutaan tukea henkilöstön suorituskykyä. Se osoitetaan järjestämällä paljon koulutuksia. Lisäksi esimies tulee säännöllisesti mukaan asiakaskäynneille.

Suorituskyvyn johtamisen kaksi keskeistä kiintopistettä ovat tavoitteet ja palkitseminen, sillä johtamismalli perustuu selkeisiin ja mitattavissa oleviin tavoitteisiin ja kriteereihin. Tavoitteiden saavuttamisesta on tärkeää myös palkita. Uskottava kiintopiste suoritusten johtamiselle saadaan silloin, kun niin kutsuttu SMART-periaate toteutuu eli kun tavoitteet onnistutaan määrittelemään oikein. SMARTin (Viitala 2007, 138) mukaiset tavoitteet ovat

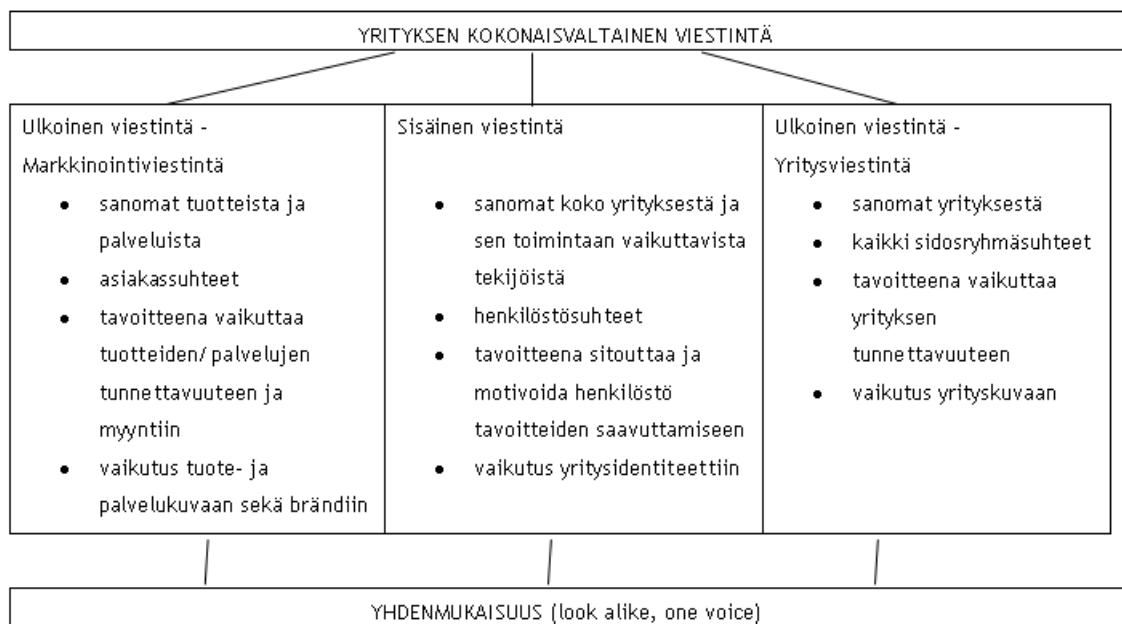
- specific eli yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä
- measurable eli mitattavissa ja todennettavissa
- achievable eli mahdollisia saavuttaa käytettävissä olevin valtuuksin ja välinein
- realistic eli mahdollisia saavuttaa yrityksen ja sen toimintaympäristön vallitsevassa tilanteessa
- time based eli niillä on aikataulu, jossa tavoitteet on määrä saavuttaa.

Työn suorituksen arviointi on usein haasteellista. Työn tulokseen saattavat vaikuttaa niin monet ja osittain suorittajan vaikutuspiirin ulkopuolella olevat asiat, että pelkkiin tulostietoihin ei voida nojata. Myyntiala on hyvä esimerkki tästä, sillä taitavankin myyjän myynti voi laskea johtuen tuotteesta ilmenneistä vioista tai markkinoiden yleisestä hiipumisesta vaikka vain jollain tietyllä alueella. Suoritusta tuleekin sen vuoksi arvioida aina suhteessa tilanteessa vaikuttaviin tekijöihin. Yrityksen kokonaistuottavuuden kehittymisen kannalta nähtynä suoritusten seuranta edellyttää selkeää ja oikeudenmukaiseksi koettua palkitsemisjärjestelmää. Lisäksi esimieskunnan tulee olla hyvin valmennettu. (Viitala 2007, 139.)

3.5 Viestinnän merkitys henkilöstöjohtamisessa

Kuten aiemmissa luvuissa on jo todettu, yritys viestii kaikella tekemisellään itsestään. Mitkä ovat niitä strategisia kilpailuetuja, joilla yritys toimii markkinoilla eli missä se on parempi kuin kilpailijansa? Yrityksen kilpailukyky voi perustua moneen eri asiaan kuten esimerkiksi henkilöstön osaamiseen ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Viestinnän avulla tunnettavuus vahvistuu, mutta jos siihen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota voi seurauksena olla epäluottamusta, tietämättömyyttä ja yhteistyön hankaloitumista. (Isohookana 2007, 10-11.)

Yrityksen tulee huomioida viestinnässään eri tahot ja luotava niiden välille toimiva vuorovaikutussuhde. Kuviossa 8 esitetään yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän rakenne, joka perustuu ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön kolmijaon pohjalle. Sisäinen viestintä tulisi aina hoitaa ensin, sillä se tai sen puute näkyy välittömästi myös ulospäin ja muokkaa yrityksestä muodostuvia mielikuvia. (Isohookana 2007, 15-16.)



Kuvio 8: Yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän viitekehys (Isohookana 2007, 15)

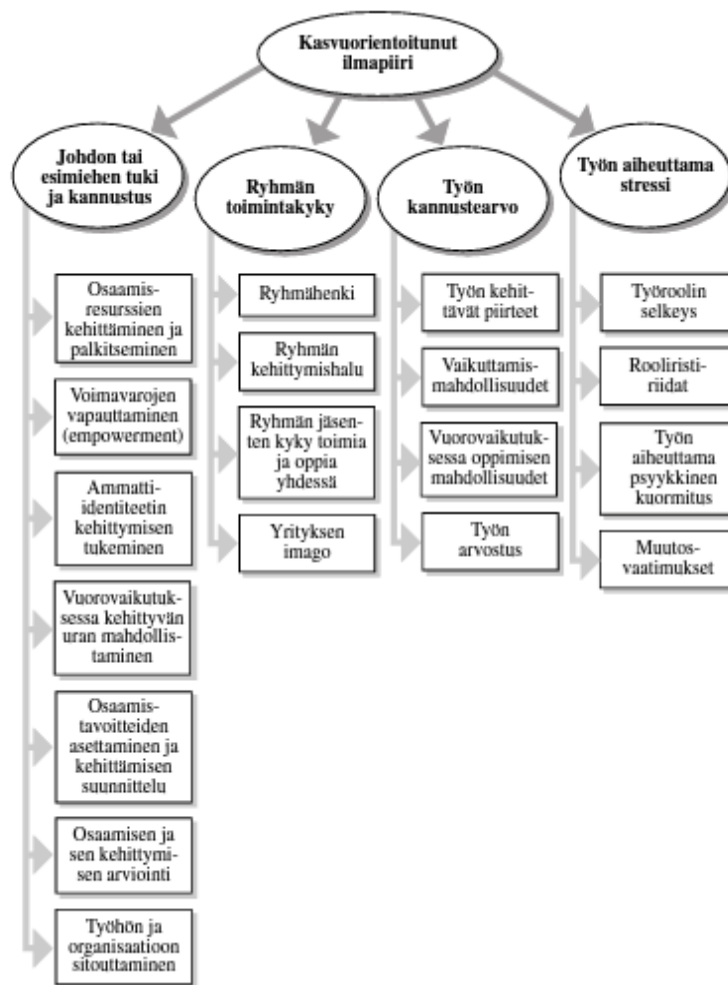
Sisäisellä yrityskuvalla tarkoitetaan henkilöstön mielikuvaa omasta yrityksestään. Yrityskuvaa ei koskaan saisi rakentaa vain ulkoisia sidosryhmiä varten. Ulkoiset mielikuvat nojaavat siihen pohjaan, jonka henkilöstö on omalla käsityksellään yrityksestä rakentanut. Ulkoinen yrityskuva on ulkoisen sidosryhmän mielikuva yrityksestä. Mielikuvan syntyyn vaikuttavat yrityksestä eri kanavia pitkin välittyvä tieto, jonka pohjalta ihminen muodostaa mielipiteensä ja päättää, käyttääkö yrityksen palveluita tai hakeutuuko sinne töihin. (Isohookana 2007, 22.)

Henkilöstö täydentää markkinoinnin perinteisiä kilpailukeinoja. Vaikka toiminta-ajatus, liike-idea ja visio olisivat kuinka hyviä tahansa, ilman sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä on tavoitteiden saavuttaminen vaikeaa. Yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan kaikkia markkinoinnin kilpailukeinoja käyttäen, ja henkilöstöllä on siinä suuri rooli. Henkilöstö on mahdollista jakaa niihin, jotka ovat suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa ja niihin, joiden suhde asiakkaisiin on välillinen. Henkilöstön osaaminen ja työn laatu näkyvät ulospäin ja vaikuttavat suurelta osin yrityskuvaan. (Isohookana 2007, 61-62.)

Isohookanan (2007, 133) mukaan yritystoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on saada aikaan kannattavaa myyntiä siten, että asetetut tulos-, kannattavuus- ja asiakastyytyväisyystavoitteet saavutetaan. Myyntihenkilöstö on avainasemassa yrityksen ja asiakkaan välisessä suhteessa, minkä vuoksi henkilökohtaisella myynnillä on ratkaiseva rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Myyntiä ei tule pitää vain yksittäisenä myyntitapahtumana, vaan asiakassuhdekeskeisenä toimintana pitkällä tähtäyksellä. Sen vuoksi henkilökohtaista myyntityötä tulee tarkastella pitkäjänteisen asiakassuhteen luomisen ja vahvistamisen näkökulmasta. (Isohookana 2007, 135.)

Yritys Oy:ssä henkilökohtainen myynti nähdään tärkeänä tavoitteiden saavuttamisen ja kasvun kannalta. Myyntihenkilöstö tekee käyntejä yrityksissä etukäteen ilmoittamatta, jotta myyntiin saadaan henkilökohtainen ote jo heti alusta lähtien. Lisäksi myyntihenkilöstö vierailee säännöllisesti asiakkaiden luona ja huolehtii, että heillä on kaikki hyvin.

Henkilökohtaisen myyntityön lisäksi kasvuorientoituneen yrityksen ilmapiirin kehittymisessä tärkeitä ovat johdon kannustus ja tuki, ryhmän toimintakyky, työn kannustearvo sekä työn aiheuttama stressi. Nämä voidaan jakaa edelleen osatekijöiksi kuvion 9 mukaisesti.



Kuvio 9: Kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijät (Ruohotie 2002, 51)

Kuvion 9 mukaan kasvua havittelevan yrityksen tärkein kehittämis- ja panostuskohde on huolehtia siitä, että työntekijällä on johdon tai esimiehen tuki ja kannustus. Esimiehen ja johdon tuella ja kannustuksella on merkittävä vaikutus muiden osatekijöiden kehittymiseen, kuten yrityksen imagoon tai työntekijän kokemaan oman työn arvostukseen.

Myyntityö mielikuvia rakentavana tekijänä on merkityksellinen, onhan myyjä yrityksen edustaja. Se, millaisen mielikuvan myyjä antaa, riippuu yrityksen sisäisen viestinnän tasosta. Myyntihenkilöstöä tulee hyödyntää, sillä se on yrityksen resursseista ainoa, joka on aidosti lähellä markkinoita ja asiakkaita. Myyntihenkilöstön kuunteleminen yrityksen sisällä on tärkeää, koska heidän kauttaan yritys saa asiakkailta ja markkinoilta paljon ideoita, toiveita ja palautetta, jota on mahdollista hyödyntää kehitystyössä. (Isohookana 2007, 135.)

Yrityksen viestinnän onnistumisen kannalta sisäisen viestinnän tulee olla hyvin hoidettu. Sisäisen viestinnän tavoite on luoda ja kehittää yrityksen identiteettiä ja sisäisiä suhteita ja sitä

kautta vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Jos sisäistä viestintää ei ole, heijastuu se muun muassa yrityksen sisäisenä eripurana ja työpahoinvoinnin lisääntymisenä. (Isohookana 2007, 222-223.) Yksi peruspilareista, jonka varassa yrityksen toimivuus ja hyvinvointi lepäävät, on avoin vuorovaikutus. On todettu, että henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on yhteys. Henkilöt, jotka ovat tyytyväisiä viestintään, ovat myös tyytyväisempiä työhönsä. (Åberg 2000, 214.)

Yritys Oy on kasvuorientoitunut yritys, mikä muun muassa näkyy siitä, että, kuten jo aiemmin mainittiin, Yritys Oy kilpailevan yrityksen pois markkinoilta.

3.6 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Yritys Oy:n myyntihenkilöstön rekrytoinnin kehittämistä. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen tulee antaa tietoperusta tähän tarkoitukseen.

Luvussa 3.1 tarkasteltiin asiakaslähtöisyyttä ja asiakaslähtöistä toimintamallia. Asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltaista toimintaa, joka voi antaa yritykselle pysyvän kilpailuedun. Tyytyväinen asiakas usein sitoutuu palveluntuottajaan, jolloin palveluntuottaja saa enemmän tuottoja asiakkaasta.

Luvussa 3.2 tutustuttiin strategisen johtamisen teoriaan. Strateginen johtaminen on yrityksen menestymisen edellytys. Ilman visiota ja keinoja toteuttaa visio, yrityksen on vaikea selviytyä kilpailluilla markkinoilla. Erityisen tärkeää on se, että yritys huomioi henkilöstön merkityksen tavoitteisiin pääsemisessä. Strateginen henkilöstöjohtaminen määrittelee yrityksen tavoitteet ja on vastuussa henkilöstösuunnitelmasta eli siitä, kuinka yritys voi hyödyntää henkilöstöään määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu puolestaan tuottaa tietoa tulevan henkilötarpeen määrästä ja laadusta.

Luvussa keskityttiin henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja todettiin, että henkilöstövoimavarojen johtamisella yrityksen on mahdollista saavuttaa menestystä työntekijöiden kautta. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa suoritusarvioinneilla on keskeinen asema ja yritysten tulisi kehittää suoritusarviointiin usein liittyviä kehityskeskusteluja siten, että ne parhaiten palvelisivat sekä yritystä että työntekijää. Luvussa huomioitiin myös henkilöstövoimavarojen hoitamisen suuri merkitys, sillä hyvin hoidettu henkilöstö on yrityksen menestymisen avain.

Luku 3.3 käsitteli rekrytointia. Yritys joutuu kaikessa toiminnassaan miettimään, millaista tietoa se välittää potentiaalisille työnhakijoilleen. Oikeiden henkilöiden rekrytointi onnistuu-kin parhaiten yritykseltä, joka tuntee identiteettinsä ja saa sen esiin myös hakijoista.

Luvussa 3.4 todettiin henkilöstön sitouttamisen ja motivoinnin merkitys yrityksen menestykselle. Intohimoinen ja energinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut yritykseen. Toisaalta myös yrityksen tulee sitoutua työntekijöihinsä, mikä varmistaa työntekijän halukkuuden toimia yrityksen menestymiseksi.

Luvussa 3.5 korostui viestinnän merkitys henkilöstön johtamisessa ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämisessä. Yrityshän viestii kaikella tekemisellään, minkä vuoksi sen tulee olla vuorovaikutuksessaan avoin ja mahdollisuuksien mukaan noudattaa kokonaisvaltaista viestintää (markkinointiviestintä, sisäinen viestintä ja yritysviestintä ovat tasapainossa).

4 Myyntihenkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen -kehittämishankkeen kuvaus

Tässä luvussa esitellään toteutettu hanke. Ensin kuvataan hankesuunnitelma, jonka jälkeen perustellaan hankkeen metodologisia valintoja, kerrotaan hankkeen toteutuksesta ja esitellään hankkeen tulokset. Viimeisenä kohtana on hankkeen arviointi.

4.1 Hankesuunnitelma

Hankkeen suunnittelu osoittaa johdonmukaisen otteen työhön sekä tekijän sitoutumisen työn onnistumiseen. Hankesuunnitelma esittelee hankkeen lähtökohdat, tavoitteet ja tehtävät, hankkeen organisaation sekä resurssit. Lisäksi esitellään hankkeen arvioidut riskit ja suunnitelma hankkeen arvioinnista. Hankesuunnitelmassa selitetään perusteet hankkeen tarpeellisuudelle ja hankkeen keskeinen sisältö.

4.1.1 Lähtökohtatilanne Yritys Oy:ssä

Yritys Oy:ssä on meneillään jatkuva uusien myyntiedustajien rekrytointi johtuen myyntiedustajahenkilöstön suuresta vaihtuvuudesta. Rekrytointiprosessi käynnistetään, kun yritykselle tulee tarve palkata uusi työntekijä johtuen joko henkilöstön vaihtuvuudesta tai yrityksen kasvuhaluudesta. Ensin yrityksessä tehdään päätös siitä, tarvitaanko määräaikainen vai vakituinen työntekijä. Kun tämä on tiedossa, täytetään henkilökuntatäydennyslomake. Lomakkeeseen kirjataan perustelut työsuhteen kestosta sekä siitä, miksi henkilöä haetaan. Sen jälkeen tehdään sisäinen ilmoitus auki olevasta paikasta, ja myyntihenkilöstön ollessa kyseessä myös ulkoinen ilmoitus.

Kun ilmoitus auki olevasta paikasta on julkaistu ja paikasta kiinnostuneen hakijan hakemus saapuu yritykseen, lähetetään hakijalle ilmoitus että hakemus on vastaanotettu. Jos hakemus johtaa haastatteluun, tehdään se seitsemän päivän sisällä hakemuksen saapumisesta. Ensimmäinen haastattelu on henkilöstöpäällikön kanssa. Jos haastateltava tuntuu sen jälkeen oikealta kyseiseen tehtävään, täytetään haastattelusta arviointilomake ja lähetetään se aluemyyntipäällikölle. Toinen haastattelukierros on aluemyyntipäällikön kanssa. Tämän jälkeen on vielä kolmas kierros, jossa toimitusjohtaja haastattelee.

Jos henkilö edellä kuvattujen kolmen haastattelukierroksen jälkeen vaikuttaa sopivalta haettavaan työtehtävään, hänelle ilmoitetaan asiasta ja sovitaan samalla palkkaus, aloituspäivä sekä muut yleiset asiat. Niille hakijoille, joita ei valita, ilmoitetaan asiasta mahdollisimman pian.

Yritys Oy:n lähtökohtatilanteen SWOT-analyysi on esitetty taulukossa 4.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Nopea rekrytointiprosessi • Hyvä peruspalkka 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnettavuus
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Tunnettavuus • Kilpailijan kanssa yhdistyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Internetin keskustelupalstoilta syntyvä mahdollinen hakijoiden epävarmuus Yritys Oy:tä kohtaan • Ei löydetä ammattitaitoisia hakijoita

Taulukko 4: Yritys Oy:n lähtökohtatilanteen SWOT-analyysi

SWOT-analyysi esittää yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (Jewell 2000, 30). Vahvuutena Yritys Oy:llä on nopea rekrytointiprosessi. Lisäksi Yritys Oy:n vahvuus on myyntihenkilöstön hyvä peruspalkka verrattuna yleensä paperi- ja toimistotarviketukkukaupan toimialaan. Heikkoutena voidaan tällä hetkellä nähdä huono tunnettavuus. Samalla se kuitenkin on myös mahdollisuus, sillä tunnettavuutta parantamalla voidaan lisätä ammattitaitoisten hakijoiden joukkoa. Uhkana on kilpailijoiden suuri lukumäärä, mikä hakijoiden kannalta tarkoittaa suurta valinnanvaraa.

4.1.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda kehityssuunnitelma kohdeyrityksen rekrytoinnin kehittämiseksi. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten yritys voisi pienentää henkilöstön vaihtuvuutta ja lisätä tunnettavuuttaan.

Hankkeen tehtävänä oli tuottaa kehitysehdotus. Kehitysehdotuksessa pyrittiin huomioimaan kaikki kohdeyrityksen yksilölliset rekrytointitarpeet. Hankkeen tehtävänä oli tuottaa aineistoa, jonka avulla yritys voi syventää ja kehittää rekrytointiaan.

Kehittämishankkeessa etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia valmiuksia ja keinoja rekrytointi yritykseltä edellyttää?
2. Miten henkilöstövoimavarojen strategisella johtamisella voidaan tehostaa kentällä toimivien myyntiedustajien rekrytointia?
3. Kuinka Yritys Oy:n rekrytointiprosessia voidaan kehittää siten, että henkilövaihtuvuus pienenee ja yrityksen tunnettuus kasvaa?

4.1.3 Hankkeen aikataulu

Hanke oli alkuperäisen aikataulun mukaisesti suunniteltu ajoittuvaksi kevääseen 2010 ja päättyväksi syksyllä 2010. Aikatauluun tuli kuitenkin tutkijan henkilökohtaisista syistä johtuen muutaman kuukauden viivästys. Hankkeen on uudelleenaikataulutuksen jälkeen suunniteltu olevan valmis vuoden 2010 loppuun mennessä. Lopullinen aikataulu on esitetty taulukossa 5.

2/2010	5/2010	6/2010 - 11/2010	9/2010 - 11/2010	12/2010	02/2011
Hankkeen perustaminen ja tehtävien täsmentäminen	Aineiston keräämistä kvalitatiivista menetelmää apuna käyttäen	Hankkeen tekemistä, asiantuntija-keskusteluja, ohjaajakonsultaatioita	Teoriaosuuden välitarkastus	Työn luovutus tarkastettavaksi	Valmistuminen

Taulukko 5: Hankkeen aikataulu

Hankkeen aikataulu on jaksotettu lähes koko vuoden kestäväksi, minkä lisäksi aikataulusta näkyvät hankkeen tarkistuspisteet, jotka paitsi ryhdistävät työn etenemistä myös edistävät työn laadukasta toteutusta.

4.1.4 Hankkeen toteuttajat, muut resurssit ja kustannukset

Opinnäytetyö on toteutettu hankemuotoisena opinnäytetyönä kohdeyritykselle. Toiminnallinen viitekehys muodostuu opinnäytetyön toimeksiantajayrityksestä, siellä työskentelevistä myyntiedustajista ja Laurean ammattikorkeakoulun Lohjan yksikössä toimivasta opinnäytetyön ohjaajasta. Eri osapuolten rooleja kuvataan taulukossa 6.

Toteutusympäristön toimijat	Roolikuvaus
Opiskelija	- opinnäytetyön suorittaminen Laurea ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti
Laurea ammattikorkeakoulu	- opinnäytetyön ohjaus ja tuki - opinnäytetyön tarkastus ja hyväksyntä
Yritys Oy	- tuki työlle - osallistuminen seurantalavereihin - aineiston keruun mahdollistaminen yrityksessä
Yritys Oy:n myyntiedustajat	- myyntiedustajien kautta opiskelija pystyy tutkimaan nykyistä rekrytointiprosessia

Taulukko 6: Hankkeeseen osallistuvien roolikuvaukset

Kuten taulukosta 6 voi havaita, Yritys Oy on opinnäytetyön onnistumisen näkökulmasta merkittävässä roolissa, jossa painottuvat myyntiedustajien haastatteluihin sisältyvä panos ja tuki työlle. Luonnollisesti opinnäytetyön tekijällä on päävastuu työn onnistumisesta.

Hankkeesta ei aiheutunut merkittäviä kustannuksia kohdeyritykselle; tutkimuksessa haastateltiin yrityksen työntekijöitä ja haastattelukyselyt hoidettiin sisäisesti ilman ulkoisia postitusresursseja (taulukko 7).

Henkilön nimi	Panostus tunteina	Ajanjakso
Satu Votka-Horttanainen	800 tuntia	helmikuu - joulukuu 2010
Yritys Oy:n henkilöstöpäällikkö	8 tuntia	helmikuu - joulukuu 2010

Taulukko 7: Hankkeeseen käytetyt resurssit

Resursoinnissa on hyvällä etukäteissuunnittelulla pyritty tarkoituksenmukaisuuteen eli siihen, että Yritys Oy:n henkilöstöstä on mahdollisimman vähän käytetty muiden kuin varsinaiseen tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden aikaa.

4.1.5 Hankkeen riskit

Hanke on kertaluonteinen ja sillä on selvä aloitus-, toteutus- ja lopetusvaihe, joten se vastaa projektin toteutumista. Projektimuotoisesti toteutettuihin kehittämishankkeisiin sisältyy riskien lisäksi uhka siitä, tavoitetaanko haluttu lopputulos hankkeessa käytettävissä olevilla resursseilla. (Virkki & Somermeri 2002, 102.)

Pelin (2008, 222) määrittelee riskin seuraavasti: ”Mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista. Jo toteutunut poikkeama ei ole riski, vaan ongelma, joka vaatii toimenpiteitä ja päätöksentekoa.” Projektin riskit voidaan jakaa viiteen tyyppiin. Niitä ovat tekniset riskit, aikataulua koskevat riskit, taloudelliset riskit, organisaatioon, henkilöihin ja tiedonkulkuun liittyvät riskit sekä asiakkaaseen ja sopimukseen liittyvät riskit. Riskien torjuntaan on useita eri keinoja. Riskejä voidaan torjua esimerkiksi muuttamalla projektisuunnitelma riskialttiin kohdan osalta tai tekemällä riskin toteutumisen varalle toimenpidesuunnitelma. (Pelin 2008, 222.)

Hankkeen tunnistetuista riskeistä on laadittu taulukko 8, joka sisältää myös riskikohtaiset riskienhallintatavat.

Riski	Seuraus	Todennäköisyys (1-3)	Varautumissuunnitelma
Opiskelijan ajanpuute ja jaksaminen	Työ ei etene suunnitellun aikataulun mukaisesti ja työn laatu kärsii	2	Tehdään aikataulusuunnitelma ja keskitytään tavoitteeseen
Opiskelijan kiireet töissä (=lastenhoidossa)	Työ ei etene suunnitellun aikataulun mukaisesti ja työn laatu kärsii	2	Lapsi mahdollisuuksien mukaan välillä hoitoon, jotta saa kokonaisia päiviä opinnäytetyön tekoon.
Työelämän edustajan kiireet - työ ei saa tarvittavaa tukea yritykseltä	Työ ei saa tarvittavaa tukea ja resursseja yritykseltä	1	Sisällön supistaminen
Työhön ei saada tarpeeksi työelämän näkökulmasta palautetta	Työ ei vastaa työelämän tarpeita ja ei ole sovellettavissa käytäntöön	1	Riittävästi seurantapalavereja Yritys Oy:n edustajan kanssa
Opinnäytetyön rajausta ei ole riittävän täsmällinen	Työn rakenne kärsii	1	Seurantapalaverit Yritys Oy:n edustajan ja ohjaavan opettajan kanssa

Taulukko 8: Hankkeesta laadittu riskitaulukko

Riskitaulukosta käy ilmi, että vaikuttavin riski on tutkijan ajanpuute. Yhtä suuren riskin muodostavat tutkijan työkiireet. Näitä riskejä on mahdollista pienentää priorisoinnilla eli karsimalla tarpeettomat menot pois. Hanke voi edetessään kohdata myös ylitsepääsemättömiä esteitä, kuten tutkijan elämäntilanne pienen lapsen äitinä.

4.1.6 Hankkeen laadunvarmistus ja arviointisuunnitelma

Tutkimuksen pyrkimys on välttää virheitä. Tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat silti vaihdella. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa tarkalla kertomuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Tuloksia tulkittaessa tulee kertoa ne perusteet, joihin vedoten tutkija esittää tulkintoja ja joihin tutkijan tekemät päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-228.)

Tutkimusta varten kerätty aineisto viitoitti tutkimusmenetelmän – deduktiivisen eli teorialähtöisen sisällönanalyysin – valintaa. Teorialähtöinen sisällönanalyysi on menetelmänä vaativa, koska aineiston ja tulosten välinen yhteys on osoitettava. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93-94.) Sisällönanalyysi pyrkii siis kokoamaan, havainnoimaan ja analysoimaan tutkittavan ilmiön sekä tutkittavan aineiston välisiä suhteita.

Tässä työssä tutkimuksen teoriaosuudella on tavoiteltu tutkittavan ilmiön käsittelyn ohjausta ja teorian ja aineiston välillä olevan yhteyden osoittamista. Teoriaosuudessa on kerrottu tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja viitekehys. Lisäksi työssä on tarkasteltu ja käsitteellistetty haastatteluissa saatua materiaalia teoriapohjaan peilaten. Kerätty aineisto on myös eritelty ja jäsenneltä nostaan esille eroja ja samankaltaisuuksia. Sisäistä validiteettia voi laskea se, että viitekehyksestä ja tulosten tulkinnasta ei ollut saatavissa kansainvälisiä tutkimuksia.

Hankkeen vaikuttavuutta, käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä arvioidaan yhdessä kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön kanssa. Tämä arviointi keskittyy kehittämishankkeen tuloksiin.

Opiskelija arvioi opinnäytetyötä itsearvioinnilla. Valmiin opinnäytetyön arvioi opinnäytetyön ohjaaja. Kaikki arvioinnit tehdään ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointikriteereitä käyttäen.

4.2 Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut

Tämä alaluku käsittelee hankkeessa tehtyjä metodologisia valintoja. Luvussa kuvataan käytetty toimintatutkimus tutkimusnäkökulmana ja tutkimuksen toteutumismuotona. Lisäksi käsitellään käytetyt tutkimusmenetelmät.

4.2.1 Toimintatutkimus lähestymistapana ja käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Kohdeyrityksen toimeksiannon pohjalta opinnäytetyössä pyrittiin luomaan myyntihenkilöstön rekrytoinnin kehittämissuunnitelma. Suunnitelman tekemisessä auttoi tutustuminen kohdeyrityksen toimintaan, nykytilanteen arviointi ja tutustuminen teoriaan.

Toimintatutkimusta käytetään usein kehittämistyössä, sillä se on osallistuvaa ja osallistavaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on ratkaista erilaisia käytännön ongelmia ja ymmärtää niitä entistä syvällisemmin (Metsämuuronen 2000, 28-29). Toimintatutkimuksessa on aina tavoitteita ja siinä on kyse puuttumisesta tutkimuskohteena olevan yhteisön toimintaan. Toimintatutkimuksella tavoitellaan tutkimukseen osallistuvien avulla toiminnan muutosta. Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on esittää rakentavia kysymyksiä ja saada kohderyhmä itse arvioimaan

tutkittavaa ilmiötä. (Eskola & Suoranta 2005, 128-130.) Käytännön ongelmien ratkaisun ohella toimintatutkimuksen tavoitteena on uuden tiedon luonti. Lisäksi pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimusta voidaan pitää siis ongelmakeskeisenä ja käytäntöä painottavana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58-59.)

Toimintatutkimusta voidaan siis pitää myös prosessina, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen. Perinteisesti tutkimuksissa kiinnitetään huomiota siihen, miten asiat ovat, kun taas toimintatutkimuksessa keskitytään siihen, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 36.)

Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä lomakekyselyä sekä sitä täydentävää puhelimitse tehtyä teemahaastattelua.

Yksi tapa kerätä aineistoa on kysely. Muita tapoja ovat haastattelu, havainnoinnin sekä dokumenttien käyttö. Kyselyä käytetään myös survey-tutkimuksessa keskeisenä menetelmänä. Tällöin aineistoa kerätään standardoidusti eli kaikilta osallistujilta kysytään täsmälleen samoja asioita samalla tavalla. Kyselytutkimus mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen tehokkaasti. Kysely voidaan suorittaa joko postikyselynä tai kontrolloidusti. (Hirsjärvi ym. 1998, 189-200) Tässä hankkeessa lähtötilanteen selvittämisen apuna käytettiin kyselyä.

Seuraavassa on esitelty hankkeessa toteutetun kyselytutkimuksen tulosten luotettavuus.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi Vilkan (2005, 162) mukaan vaikuttaa se, jos vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin tai tutkija tekee virheitä tallentaessaan aineistoa.

Lomakehaastattelun saatekirjeessä (Liite 1) kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta. Saatekirjeessä oli myös yhteystiedot osallistujien mahdollisia kysymyksiä varten. Erityisesti saatekirjeessä korostettiin osallistujien tietojen pysymistä nimettöminä. Lomakkeiden tunnistetiedot ja haastatteluaineisto tuhottiin tulosten analysoinnin valmistuttua.

Kysely lähetettiin neljälletoista henkilölle. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 50 prosenttia. Haastattelut tehtiin yrityksen nykyisille myyntiedustajille. Haastattelujen luotettavuuteen voi vaikuttaa myyntihenkilöstön vähäisyys ja pelko siitä, pysyvätkö vastaukset sittenkään nimettöminä. Ei ole kuitenkaan mitään syytä epäillä että vastaukset eivät olisi olleet luotettavia.

Kaikki vastaajat olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Kyselytutkimuksen kysymykset olivat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Kyselytutkimus suoritettiin kohdeyrityksessä tutkimushet-

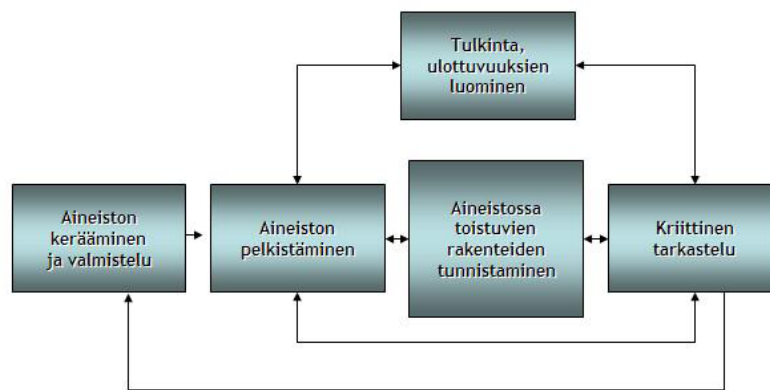
kellä työskenteleville myyntiedustajille, joten sitä ei voi luotettavasti yleistää koskemaan muita ryhmiä tai tilanteita.

4.2.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii käytettäväksi, jos tutkimuksella halutaan saada tietoa tiettyihin rajattuihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraus suhteista, joita ei ole mahdollista tutkia kokeellisesti (Metsämuuronen 2000, 14). Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen kohdejoukko tulee myös valita tarkoituksenmukaisesti. Laadullinen tutkimus pyrkii löytämään tai paljastamaan tosiasioita, ei niinkään todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 1998, 161, 165.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu. Tutkimusaineiston tulee toimia apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Tavoitteeseen on mahdollista päästä pienelläkin määrällä tutkimusaineistoa, mikäli analyysi tehdään perusteellisesti. (Viikka 2005, 126).

Laadullisen tutkimuksen yleistä mallia esitellään kuviossa 10.



Kuvio 10: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2009, 123)

Aineiston valmius analysointia varten varmistetaan aineiston valmistelulla. Kohdeyrityksen myyntiedustajat lajiteltiin järjestykseen sen perusteella kuinka kauan he ovat olleet yrityksessä. Aineisto pelkistettiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin kautta siten, että samankaltaiset kriteerit omaavat myyntiedustajat ryhmiteltiin yhteen. Alkuperäisaineisto, joka on aineiston ryhmittelyssä koodattu, käytiin tarkasti läpi ja siitä etsittiin samankaltaisuuksia tai eroavuuksia, kuten Ojasalo ym. (2009, 123-125) ohjeistavat. Kolmantena kohtana aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä on abstrahointi, joka Ojasalon ym. (2009, 125) mukaan tarkoittaa

pyrkimystä abstraktiin ilmaisuun eli yleiskäsitteiden muodostamista pelkistämällä. Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa.

4.2.3 Luotettavuuden varmistaminen

Jokainen tutkimus pyrkii välttämään virheitä. Siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Myös laadullisen aineiston analyysin luokittelun syntyminen perusteet tulee kertoa lukijalle. Tulosten tulkinnassa tulee esittää perusteet, joilla tutkija esittää tulkintoja ja joihin tutkija päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-228.)

Kehittämistyötä arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota kehittämistyön suunnitteluun, tavoitteiden selkeyteen ja niiden saavuttamiseen, kehittämisessä käytettyihin menetelmiin sekä toiminnan johdonmukaisuuteen. Kehittämistyötä arvioidaan lopputuloksen yksinkertaisuuden, helppokäyttöisyyden, merkittävyyden, sovellettavuuden, toistettavuuden ja puolueettomuuden näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Tässä hankkeessa tutkimuksen luotettavuus varmennettiin hyvällä suunnittelulla ja yhteistyöllä taustayrityksen kanssa. Tutkimuksessa tavoiteltiin yksinkertaista kehittämis ehdotusta rekrytointin kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen kulku on suunnitellun mukainen, joten se täyttää luotettavuudelle ja pätevyydelle esitetyt vaatimukset.

4.3 Hankkeen toteutus ja tulokset

Tässä alaluvussa esitellään hankkeen toteutus ja Yritys Oy:n palveluksessa tutkimushetkellä olleille myyntiedustajille tehdyn kyselytutkimuksen tulokset. Kyselytutkimuksella selvitettiin Yritys Oy:n palveluksessa tutkimushetkellä olleiden myyntiedustajien kokemusta Yritys Oy:n rekrytointiprosessista ja mahdollisia syitä Yritys Oy:n myyntiedustajien suureen vaihtuvuuteen.

Kysely oli jaettu viiteen eri osa-alueeseen: työpaikan hakuun, itse rekrytointiprosessiin, työkokemukseen yrityksessä, työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin sekä työntekijän kokemaan yritystyytyväisyyteen. Tulokset esitellään graafisina jakaumina, jotka lisäksi selitetään sanallisesti.

Yritys Oy:n nykyistä rekrytointiprosessia on analysoitu tutkimuksen tulosten valossa. Lisäksi luvussa esitetään tuloksiin perustuen rekrytointiprosessin kehittämisehdotuksia.

4.3.1 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Tutkimus toteutettiin lähettämällä strukturoitu kyselylomake kaikille nykyisille myyntiedustajille, joita tutkimuksen suorittamisen aikaan oli 14. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse 13.5.2010 ja saatekirjeessä pyydettiin vastauksia viimeistään 21.5.2010. Muistutussähköposti lähetettiin 19.5.2010. Vastauksia tuli yhteensä 7 kappaletta, jolloin lopulliseksi vastausprosentiksi tuli 50 %.

Kyselylomake sisälsi 11 avointa kysymystä (Liite 1). Avoimilla kysymyksillä pyrittiin laadullisen tutkimuksen tapaan saamaan vastaajat pohtimaan syvällisemmin esitettyjä tutkimuskysymyksiä ja esittämään kehitysehdotuksia ja uusia näkökulmia, joita kvantitatiivisten kysymysten avulla ei nousisi esiin. Aineiston selkeyden ja informatiivisuuden vuoksi kysymykset ryhmiteltiin seuraavasti:

- Miten haastateltava löysi tiedon avoimesta työpaikasta ja mitkä olivat niitä syitä, joiden vuoksi hän haki myyntiedustajan paikkaa Yritys Oy:stä?
- Miten haastateltava koki rekrytointiprosessin?
- Mikä oli haastateltavan työkokemus yrityksessä?
- Miten haastateltava kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä?
- Onko haastateltava tyytyväinen yritykseen kokonaisuudessaan?

Yritys Oy:n palveluksessa tutkimushetkellä olleille myyntiedustajille tehdyn kyselytutkimuksen avoimilla kysymyksillä pyrittiin kysymysten määrä pitämään mahdollisimman pienenä, mutta niin, että niillä kuitenkin pystytään antamaan kuva myyntiedustajien mielipiteistä. Kysymysten määrän ja kysymysten muotoilun tavoitteena oli tehdä kyselyyn vastaaminen helppoksi ja ymmärrettäväksi.

Kyselytutkimuksella saatuja tuloksia täydennettiin puhelimitse tehdyillä haastatteluilla.

4.3.2 Haastattelututkimuksen suorittaminen

Puhelinhaastattelu mahdollistaa esimerkiksi kiireisten ja kaukana asuvien henkilöiden tavoittamisen suhteellisen pienellä vaivalla. Puhelimitse tehty haastattelu soveltuu erityisesti jo haastateltujen henkilöiden jatkohaastatteluihin tai kyselyillä saatujen vastausten tarkentamiseen ja syventämiseen. Puhelinhaastattelussa käytettävä tekniikka eroaa yleisestä haastattelutekniikasta muun muassa siten, että esitettyjen kysymysten tulee olla lyhyempiä. Lisäksi haastattelun ajankohta on aina sovittava etukäteen haastateltavien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 64-65.)

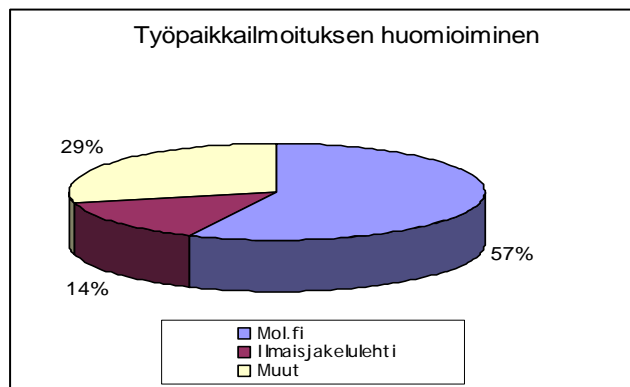
Kyselylomakkeiden läpikäymisen jälkeen suoritettiin puhelinhaastattelut osalle Yritys Oy:n myyntiedustajista. Puhelinhaastattelu päätettiin ottaa mukaan tutkimusaineiston keräämiseen, koska lomakkeella tehdyn kyselytutkimuksen vastauksiin haluttiin täsmennyksiä ja haastateltavat ja tutkija asuivat etäällä toisistaan. Puhelinhaastattelujen kysymykset laadittiin jokaiselle haastateltavalle erikseen.

4.4 Tulokset

Tässä alaluvussa esitellään hankkeen tulokset, joita tarkastellaan laadittujen teema-alueiden mukaisesti. Aineisto on melko suppea, joten vastauksissa ei juuri ilmennyt hajontaa. Aineistoa analysoitiin myös teema-alueiden kvantifioinnilla, mikä näkyy kunkin teema-alueen kohdalla poimintoina myyntiedustajien vastauksista. Tämä käsittelytapa mahdollistaa sen osoittamisen, kuinka monta kertaa jokin asia ilmenee aineistossa. Aineistossa esiintyneet ilmentymät näkyvät kuvioissa prosentteina.

4.4.1 Työnhakukanavat ja työnhaun syyt

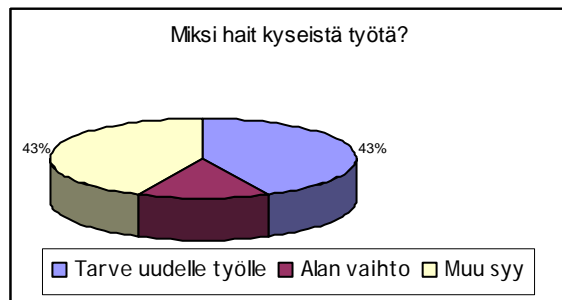
Vastausten perusteella myyntiedustajat käyttävät hyvin monipuolisesti eri työnvälityskanavia. Työpaikkailmoituksia olikin löydetty useista eri paikoista (kuvio 11).



Kuvio 11: Mistä työpaikkailmoitus löydettiin?

Eniten oli kuitenkin käytetty työvoimatoimiston Internet-sivuja, sillä 57 % vastaajista oli huomannut ilmoituksen sieltä. Kvantifioinnin perusteella tehdyn kuvion (kuvio 11) mukaan Internet onkin tehokkain tapa löytää työnhakijoita.

Suurinta osaa vastanneista kiinnosti työn itsenäisyys ja hyvä pohjapalkka. Kuviosta 12 nähdään, että tärkeä syy hakea kyseistä työtä oli tarve saada uusi työ. Myyntiala sinänsä kiinnosti vastaajia myös toimialana.



Kuvio 12: Syitä työnhakuun

Vastanneista 14 % ilmoitti kiinnostuksensa syyksi halun täydelliseen alan vaihtoon ja uuden oppimisen.

4.4.2 Rekrytointiprosessi

Vastaajista 57 % koki rekrytointiprosessin liian pitkäksi myyntiedustajan työnkuvaan nähden (kuvio 13). Rekrytointiprosessin aikana mielikuva yrityksestä muuttuikin alun positiivisesta mielikuvasta negatiivisempaan suuntaan.



Kuvio 13: Miten rekrytointiprosessi koettiin ?

Rekrytointiprosessin koki onnistuneena 43 % vastaajista. Osa vastaajista korosti kuitenkin sitä, että rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden tulisi olla rekrytoinnin ammattilaisia.

Rekrytointiprosessin aikana 43 % vastaajista koki saaneensa tarpeeksi tietoa sekä hakemastaan tehtävästä että siihen liittyvistä asioista (kuvio 14).

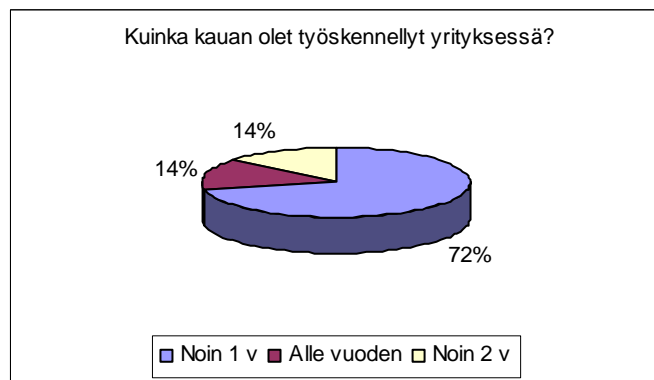


Kuvio 14: Tiedonsaanti rekrytoinnin aikana

Enemmistö vastaajista (57 %) ilmoitti kuitenkin saaneensa liian vähän tietoa työhön kuuluvista asioista. Erityisesti esiin nousi raportointi, jonka suuri määrä myyntiedustajan työssä oli yllätys.

4.4.3 Työkokemus yrityksessä

Kuten kuvio 15 osoittaa, vastaajista 72 % oli työskennellyt Yritys Oy:ssä myyntiedustajana noin vuoden ajan. Vastaajista 14 % oli työskennellyt puoli vuotta ja 14 % yli kaksi vuotta.

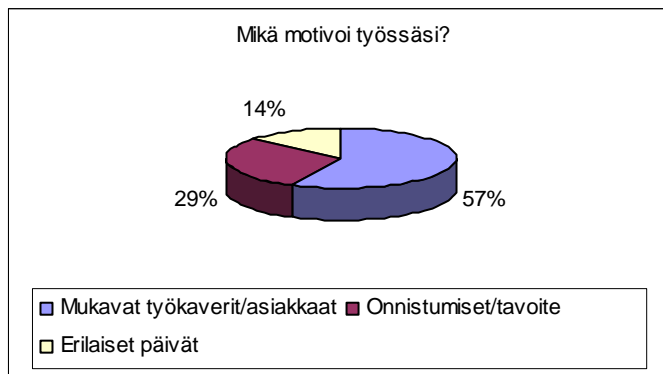


Kuvio 15: Työskentelyvuodet kohdeyrityksessä

Ainoastaan yksi vastanneista oli työskennellyt Yritys Oy:ssä myös muussa kuin myyntiedustajan tehtävässä.

4.4.4 Työmotivaatiotekijät

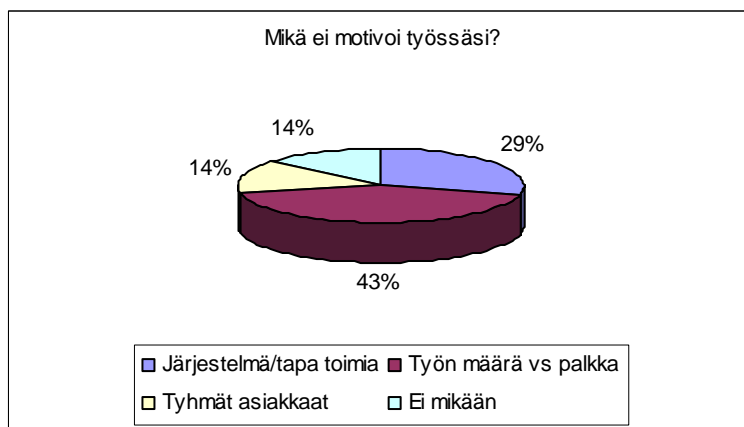
Myyntiedustajan työssä vastaajia motivoivat mukavat asiakkaat ja itsenäinen työ, joka mahdollisti työpäivien suunnittelun vaihteleviksi (kuvio 16).



Kuvio 16: Motivoivat asiat

Yrityksen strategiseen johtamiseen liittyen mainittiin, että oikein asetettu tavoite toimii tehokkaana motivaattorina.

Kuviossa 17 näkyvät vastaajien mainitsema työmotivaatiota heikentävät asiat. Työtehtävän epärealistinen tavoitteenmäärittely koettiin työmotivaatiota voimakkaasti heikentävänä tekijänä.



Kuvio 17: Työmotivaatiota alentavat asiat

Työmotivaatiota laskivat lisäksi pikkuasioihin takertuva johtaminen eli niin sanottu mikro-managerointi ja Yritys Oy:n protokollan kirjaimellinen noudattaminen. Vastauksissa mainittiin myös avoimuuden puute työmotivaatioon laskevasti vaikuttavana tekijänä.

Yritys Oy järjestää myyntiedustajilleen myyntikoulutuksia. Vastaajista 29 % toivoi yrityksen käyttävän näissä koulutuksissa enemmän ulkopuolisia kouluttajia, jotta saataisiin uusia näkökulmia asioihin (kuvio 18).



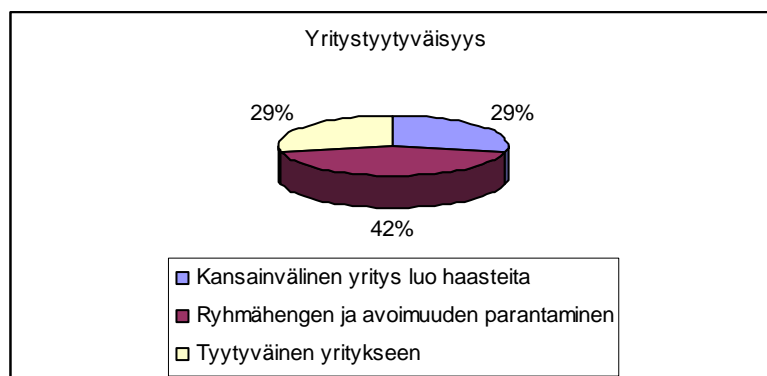
Kuvio 18: Oman työn kehitys

Oman työn kehittämisenä koettiin tärkeänä esimiehen vahva tuki ja realistiset tulostavoitteet, joiden nähtiin tehostavan työntekoa ja lisäävän työhyvinvointia sekä mahdollistavan entistä toimivampien käytänteiden kehittämisen.

Vastaajista 57 % koki, etteivät he voi juurikaan vaikuttaa omaan työhönsä. Ainoina keinoina mainittiin itsenäinen työskentely ja mahdollisuus säädellä omia aikatauluja sekä työtapoja. Tosin silloinkin pitää huomioida tulostavoitteet.

4.4.5 Yritystyytyväisyys

Yritys Oy koettiin kaiken kaikkiaan hyvänä työpaikkana. Yrityksen kansainvälisyys tuo toimintaan kuitenkin omat haasteensa. Tyytymättömyyden syynä mainittiin lähinnä yrityksen sisäinen yhteishenki sekä avoimuuden puute (kuvio 19).



Kuvio 19: Yritystyytyväisyys

Osa vastaajista koki myös, että yrityksen toiminnassa niin sanotulla hyvä veli -periaatteella on liian suuri painoarvo. Lisäksi yrityksen johtoa ja johtamista pidettiin epävarmana.

4.5 Rekrytointiprosessin kehittäminen

Tässä alaluvussa esitetään tutkimuksessa ilmenneet kehitystarpeet ja kehitysehdotukset kohdeyritykselle.

4.5.1 Rekrytointiprosessin kehitystarpeet

Kuten teoriaperustasta kävi ilmi, esimiehellä on rekrytointiprosessissa keskeisin rooli. Yrityksen johdon ja henkilöstöyksikön tehtävänä on tukea esimiestä rekrytointiprosessissa. Tällä hetkellä Yritys Oy:n rekrytoinnin päävastuun kantaa henkilöstöyksikkö. Esimies tulee mukaan vasta toisella kierroksella, jolloin osa hakijoista on jo karsiutunut. Esimiehellä kuitenkin on parempi näkemys siitä, millaista henkilöä etsitään kyseiseen myyntitehtävään. Sen vuoksi esimiehen tulisi kohdeyrityksessäkin ottaa päävastuu rekrytoinnista.

Sama asia kävi ilmi myös myyntiedustajille tehdystä kyselystä. Puolet vastaajista koki nykyisen rekrytointiprosessin liian pitkänä ja monitasoisena suhteessa työtehtävän edellytyksiin. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että oman esimiehen tulisi olla paremmin mukana rekrytointiprosessissa.

Kohdeyrityksen nykyinen palkkausjärjestelmä muodostaa tietynlaisen dilemman. Yrityksellä on hyvä takuupohjapalkka, joka osaltaan saa ihmisiä hakeutumaan yritykseen töihin. Myyntiedustajille tehty kysely osoitti, että osa työnhakijoista haluaakin vain turvattun ja hyväpalkkaisen työn. Hyvä pohjapalkka saattaa vähentää näiden henkilöiden motivaatiota pyrkiä yhä parempaan myyntitulokseen.

Lisäksi tulospalkkiojärjestelmä koetaan kohdeyrityksessä epärealistiseksi. Tavoitteet ovat myyntiedustajien mielestä usein liian korkeita ja epärealistisia. Tulospalkkiojärjestelmää tulisiikin kehittää realistisemmaksi, jotta se motivoisi työntekijöitä parempiin myyntituloksiin. Samalla se voisi tuoda yritykseen myös ammattimaisempaa työvoimaa.

4.5.2 Kehityssuunnitelma henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi

4.5.2.1 Henkilöstön sitouttaminen

Jokaisella työntekijällä tulee olla näkymä omaan tulevaisuuteensa yrityksessä. Ellei työntekijä koe saavansa tätä näkymää tulevaisuudesta, hän saattaa lähteä hakemaan sitä muualta. Työntekijän elämäntilanteesta riippuu, onko hän halukkaampi hakemaan riskejä vai turvallisuutta.

Tämä myös työnantajayrityksen kannattaisi huomioida. Henkilöstön sitoutuminen näkyy yrityksen toiminnassa parhaiten siinä, kuinka intohimoisia ja energisiä työntekijät ovat.

Työntekijällä tulisi olla selkeä käsitys siitä miksi yritys on olemassa ja mikä hänen roolinsa on siinä. Tämä pitää kirkastaa työntekijöille niin, että se on varmasti selvillä. Eikä ainoastaan tämän hetken osalta, vaan myös tulevaisuuden osalta. Tämä on erittäin tärkeää, sillä tällä hetkellä työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on vaikeaa. Tutkimukseen osallistuneiden myyntiedustajien vastauksista kävi ilmi, että suuri osa heistä ei näe tulevaisuuttaan yrityksessä. Vaikka alkuvaiheessa kiinteä peruspalkka on monille syy hakeutua yritykseen töihin, ei se pitkällä tähtäyksellä riitä sitouttamaan työntekijöitä. Syynä on tulospalkkaukseen pohjautuva palkkausjärjestelmä, jossa peruspalkkatasoa on vaikea ylittää.

Suositus:

Yrityksen olisi tärkeä sitoutua pitkäjänteisesti työntekijöihinsä, sillä se on paras keino sitouttaa työntekijä yritykseen. Sitoutuminen tulisi aloittaa henkilöstöpolitiikan päivittämisellä, sillä hyvä henkilöstöjohtaminen, joka sisältää myös hyvän johtamisen, on avain henkilöstövaihtuvuuden pienentämiseksi. Laineen (2007, 51) mukaan johtamisen kehittämisen sisältöalueita ovat organisaation perustehtävään liittyvän substanssialueen kehittäminen, johtajuuden ja vuorovaikutustaitojen sekä käytännön esimiestyön kehittäminen. Myös monipuolisemat henkilöstöedut sitouttaisivat osaltaan työntekijöitä.

4.5.2.2 Henkilöstön motivointi

Enemmistö vastaajista kertoi, että eniten motivaatiota heikentävä asia on palkan suhde työmäärään. Lisäksi useista vastauksista kävi ilmi, että yrityksen sisäistä me-henkeä tulisi parantaa, koska moni koki sen omalta osaltaan yhtenä tärkeimmistä syistä, miksi he eivät viihdy yrityksessä. Päämääräteorian mukaan työntekijöille tulee asettaa selkeät tavoitteet. Saamalla itse vaikuttaa tavoitteisiin on työntekijän motivaatiotaso korkea.

Suositus:

Yrityksen tulisi selvittää, onko mahdollista ottaa työntekijöitä mukaan omien tavoitteidensa asettamiseen. Näin työntekijöiden motivaatiota saataisiin nostettua, mikä osaltaan pienentäisi henkilöstövaihtuvuutta.

4.5.2.3 Viestintä ja avoin vuorovaikutus

Myyntihenkilöstö on yrityksen resursseista ainoa, joka on aidosti lähellä markkinoita ja asiakkaita. Siksi heitä tulisi yrityksen sisällä kuunnella. Yksi yrityksen toimivuuden ja hyvinvoinnin peruspilareista onkin avoin vuorovaikutus. Kuten teoriaperustassakin todettiin, henkilöt, jotka ovat tyytyväisiä yrityksen viestintään, ovat myös tyytyväisiä työhönsä.

Yrityksessä on ongelmana osaamisen tunnistaminen ja täysipainoinen hyödyntäminen. Vaikka yritys järjestääkin kehityskeskusteluja säännöllisesti, kokevat useat myyntiedustajat nykytilanteen siten, että Yritys Oy:stä puuttuu aito ja avoin vuorovaikutus. Vastauksista kävi myös ilmi, että myyntiedustajat toivovat yrityksen kuuntelevan heitä enemmän.

Suositus:

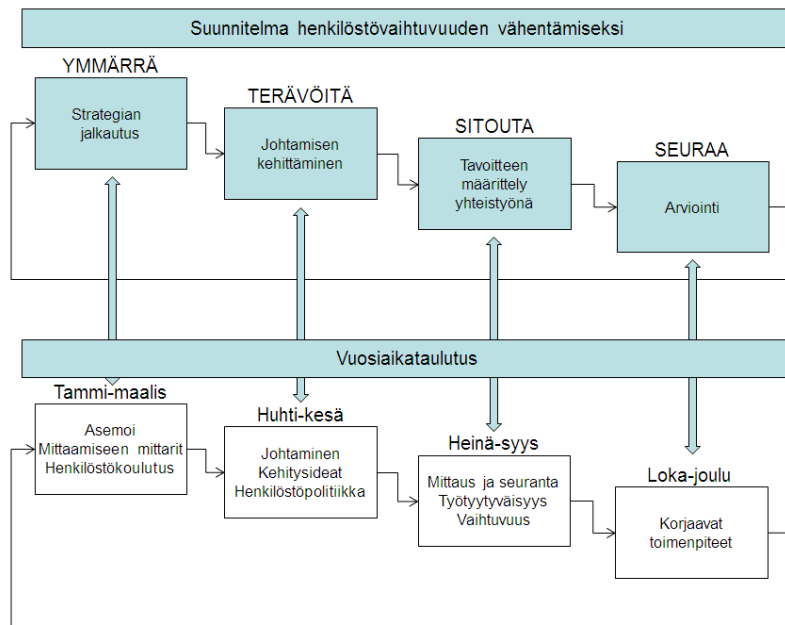
Yritys voisi ottaa käyttöön työntekijöiden kehitysideapankin, jonne työntekijät voisivat ehdottaa mielestään tärkeitä kehityskohteita. Näiden kehitysehdotusten toteuttaminen auttaisi osaltaan luomaan avoimempaa yritystä sekä lisäisi yrityksen me-henkeä ja työntekijöiden viihtyvyyttä.

Yritys Oy:n tulisi siis ensin varmistaa, että jokainen työntekijä tietää ja ymmärtää miksi yritys on olemassa ja mikä juuri hänen roolinsa yrityksessä on sekä nyt että tulevaisuudessa. Tämän jälkeen tulisi tarkastella nykyistä henkilöstöpolitiikkaa sekä yrityksessä olevaa johtamisen tasoa. Työntekijöiden tulisi olla mahdollista vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa. Lisäksi askel kohti avoimempaan työyhteisöön ja työntekijöiden viihtyvyyteen olisi kehitysideapankki, jonne työntekijät voisivat kertoa mielestään tärkeitä kehityskohteita. Näin myös yritys varmistaisi että myyntihenkilöstö, joka on lähellä markkinoita ja asiakkaita, tulee kuulluksi.

Edellä mainittujen toimenpiteiden toteutusta ja toteutumista tulee seurata säännöllisesti. Kaikki nämä toimenpiteet auttavat yritystä sitouttamaan työntekijöitä yritykseen ja sitä kautta vähentämään henkilöstövaihtuvuutta.

4.5.2.4 Aikataulut

Aikataulutuksessa (kuvio 20) on hyvä käyttää henkilöstöjohtamisen apuvälineenä henkilöstösuunnitelmaa, jonka avulla pystytään helpommin hahmottamaan yrityksen seuraavan toimintavuoden henkilöstötarpeita. Henkilöstötarpeet selviävät esimerkiksi seuraavaksi kuvattujen vuosittaisten kehittämistoimenpiteiden myötä.



Kuvio 20: Suunnitelma henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi

Ensimmäisen vuosineljänneksen aikana varmistetaan kehityskeskustelujen yhteydessä, että jokainen työntekijä ymmärtää roolinsa yrityksessä sekä miksi yritys on olemassa. Lisäksi kehityskeskustelussa tarkastellaan työntekijään kohdistuvia odotuksia ja hänen suoriutumistaan tehtävistään sekä työntekijän yritykseen kohdistuvia odotuksia. Tässä erittäin tärkeää on luoda yhteistyössä työntekijän kanssa toiminnan arviointiin mittarit. Koska parempia suorituksia voidaan odottaa vahvistamalla kykyä suoriutua, tulee suunnitella myös henkilöstön koulutus-tarpeet.

Toisen vuosineljänneksen aikana tarkastellaan yrityksessä olevaa johtamisen tasoa sekä selvitetään tulisiko johtoryhmää kouluttaa. Esimerkiksi johtamisen erikoistutkinnot voisivat tulla tässä kyseeseen. Samalla tarkastellaan yleisesti nykyistä henkilöstöpolitiikkaa, kuten ovatko resurssit työmäärään nähden oikein mitoitettut ja ovatko yrityksen palkitsemiskäytännöt kunnossa. Esimerkiksi tässä tulisi tarkistaa perustuuko tulospalkkaus yrityksen tärkeinä pitämiin asioihin. Myös kehitysideapankki eli aloiteprosessi esitellään työntekijöille.

Vuoden kolmannella neljänneksellä suoritetaan vaikuttavuuden arviointi tekemällä esimerkiksi työolobarometrikysely (työtyytyväisyysmittaus). Tässä yhteydessä tulee myös arvioida henkilöstön vaihtuvuuden tilaa ja kehityssuuntaa. Viimeisellä neljänneksellä tehdään edellä mainitun kyselyn perusteella tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä.

Järjestelmällisellä toimintatavalla saadaan seurantatietoja, joita voidaan tulevina vuosina käyttää kehittämisen vertailupohjana. Näin selviää myös se, mitä hyötyä tehdyistä kehittämistoimenpiteistä on ollut työntekijöiden mielestä.

Yritys Oy:ssä kehityskeskusteluja myyntihenkilöstön kanssa järjestetäänkin jo kerran kuukaudessa, mikä on merkki toimintatavan systemaattisuudesta. Koko vuoden tavoitteet ja tulokset kootaan yhteen kerran vuodessa pidetyssä kehityskeskustelussa. Tätä käytäntöä on syytä jatkaa. Yritys Oy:ssä voisi hyödyntää kuukausittaiset kehityskeskustelut myös viestintänäkökulmasta: jos vuoden kolmannella neljänneksellä otetaan tavaksi tehdä työtyytyväisyysmittaus, sen tuloksia voisi pohtia kuukausittain kehityskeskusteluissa.

4.6 Hankkeen arviointi

Seuraavat alaluvut selvittävät hankkeen arviointia, hankkeen käyttökelpoisuutta ja luotettavuutta sekä hankkeen hyödynnettävyyttä Yritys Oy:ssä.

4.6.1 Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen

Hankkeen käytännön tavoitteena oli kohdeyrityksen rekrytointiprosessin kehittäminen siten, että henkilöstövaihtuvuutta pystytään vähentämään. Hankkeen tehtävänä oli teoreettisen tietoperustan rakentaminen, joka onnistui käyttämällä lähdekirjallisuutena myynnin toimialan suomalaisia ja ulkomaisia lähteitä. Teoreettinen selitys, joka saatiin kohdeilmiölle ja kehittämisen kohteina oleville asioille, vastasi hyvin kehittämistyön haasteita ja oli kattava.

Hankkeessa analysoitiin kohdeyrityksen rekrytointiprosessin nykytila ja rekrytointiprosessiin tehtiin kehittämis ehdotuksia. Opiin näytetyön kehittämis osio vastaa siten sille asetettuja tavoitteita.

4.6.2 Luotettavuus

Luotettavuutta on arvioitu tässä opinnäytetyössä sekä kehittämishankkeen että tehdyn toimintatutkimuksen näkökulmasta.

Tutkimusten luotettavuutta pyritään yleensä arvioimaan erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla. Perinteisesti luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Nämä molemmat käsitteet peilaavat tutkimuksen luotettavuutta, mutta reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Reliabiliteetti tarkoittaa siis mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti puolestaan keskittyy tarkastele-

maan, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2008, 231; Metsämuuronen 2006, 56.)

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet koetaan kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä usein epäselviksi. Samat luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellukaan kaikkiin tutkimustyyppeihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusmittareiden käyttö ei sellaisenaan onnistu, koska lähtökohtatilanteet ja tavoitteet ovat erilaisia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset reliabiliteetista ja validiteetista pyritäänkin usein korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Tutkijan tulee vakuuttaa tiedeyhteisö kuvaamalla tutkimusta koskevat valinnat ja tekeillä tulkinnat näkyviksi. Keskeisiä asioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien tarkat kuvaukset. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 232; Kananen 2009, 87; Toikko & Rantanen 2009, 123.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta nostaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutamisesta sen kaikissa vaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Kvalitatiivista aineistoa analysoitaessa keskeistä on luokittelu, jonka perusteet raportissa tulee kertoa. Tuloksia tulkittaessa tulee lisäksi kertoa perusteet tutkijan esittämille tulkinnoille. (Hirsjärvi ym. 2008, 232 - 233.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää tutkijan avointa subjektiviteettia ja sen myöntämistä, että tutkija itse on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on siten tutkija itse ja tutkimusprosessi kokonaisuudessaan. (Eskola & Suoranta 2005, 210.)

Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointiin sisältyy muutamia erityispiirteitä. Luotettavuusarviointi on haasteellista toimintatutkimuksen tavoitteleman muutoksen johdosta, eikä alan kirjallisuudesta olekaan löydettävissä selvää tapaa muutoksen luotettavuuden arviointiin. Toimintatutkimus pyrkii myös yleistämään asioita. Näin ollen tulokset ja tulkinta pitävät paikkansa vain kyseisen tapauksen suhteen edellyttäen, että tulkinta on tehty oikein. Toiminnallista kehittämishanketta ei myöskään voida arvioida toteavan tutkimuksen kriteerein, vaan sitä tulee arvioida vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että arvioinnin suorittavat ne henkilöt, joita asia koski ja jotka olivat mukana prosessissa. (Kananen 2009, 88 - 99.)

Tämän tutkimuksen kulku on suunnitellun mukainen, joten se täyttää luotettavuudelle ja pätevyydelle esitetyt vaatimukset. Kvalitatiivisella tutkimusotteella päästiin kohdeyrityksen toimintaa tarkastelemaan sisältäpäin. Yritys Oy:n 14 myyntiedustajasta vain 7 henkilöä (50 %)

vastasi kyselyyn. Vastausprosenttia voidaan kuitenkin pitää hyvänä, kun kyse on pienyrityksistä. Kansainvälisen Yritys Oy:n Suomen toiminta täyttäneen pienyrityksen tunnusmerkit.

Kehittämishankkeen vaiheet ja kulku on kuvattu prosessina, jotta hankkeen yleistettävyyden ja siirrettävyyden olisi Yritys Oy:n sisällä tarpeen tullen mahdollista. Tämän hankkeen suunnittelu ja tavoitteiden asettelu on tehty yhteistyössä tekijän ja kohdeyrityksen kanssa, minkä jälkeen opinnäytetyön ohjaaja on ne tarkastanut ja hyväksynyt. Kehittämishanke on edennyt johdonmukaisesti ja sitä on valvottu, joten kehittämishanketta voidaan kokonaisuutena pitää luotettavana.

4.6.3 Käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus

Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon todenmukaisuus ei riitä, vaan tiedon on oltava myös hyödyllistä. Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus merkitsee kehittämishankkeen seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 121 - 125.)

Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta, vaikuttavuutta ja hyödyllisyyttä on arvioitu sekä hankkeeseen osallistuneiden tahojen että tekijän toimesta.

Kehittämishankkeen aihe, rekrytointiprosessin kehittäminen, oli Yritys Oy:n valitsema ja sen vuoksi sitä voidaan yrityksen näkökulmasta pitää hyödyllisenä ja vaikuttavana.

Hankkeen tuotoksena syntyi tavoitteeksi asetettu rekrytointiprosessin kehitysehdotus. Kehitysehdotus auttaa kohdeyritystä jäsentämään nykyiset puutteet ja kehittämään toimintaansa.

Kehitysehdotus on esitetty kohdeyrityksen johdolle. Kohdeyrityksen johto ja rekrytoinnista vastaavat henkilöt kävivät läpi ehdotetut kehittämistoimenpiteet ja heidän arviointinsa mukaan kehitysehdotukset ja suunnitelma henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi ovat käyttökelpoisia ja niitä tullaan tarpeen mukaan hyödyntämään käytännössä. Hankkeesta saatavat suuremmat hyödyt näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä. (Yritys Oy:n henkilöstöpäällikön lausunto 2010.)

5 Yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään yhteenveto kehittämishankkeesta ja opinnäytetyön arvioinnista. Kehittämishanketta peilataan työssä käytettyyn teoriaan. Lisäksi esitellään johtopäätökset sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimintatutkimuksen avulla kohdeyrityksen myyntihenkilöstön rekrytointiprosessia ja selvittää keinoja, miten kohdeyrityksen suurta henkilöstövaihtuvuutta voidaan pienentää. Tutkimuksessa ratkaistava tutkimusongelma oli Yritys Oy:n myyntihenkilöstön rekrytoinnin kehittäminen. Ongelman ratkaisua varten esitettiin seuraavat kysymykset, joihin työssä etsittiin sekä teoreettiset että toiminnalliset vastaukset:

1. Millaisia valmiuksia ja keinoja rekrytointi yritykseltä edellyttää?
2. Miten strategisella johtamisella voidaan tehostaa kentällä toimivien myyntiedustajien rekrytointia?
3. Kuinka kohdeyrityksen rekrytointiprosessia voidaan kehittää siten, että henkilövaihtuvuus pienenee ja yrityksen tunnettuus kasvaa?

Luvussa kaksi perehdyttiin kohdeyrityksen toimintaan ja tuotiin esiin kehityshankkeen merkitys kohdeyritykselle. Lukijalle välitettiin kuva kohdeyrityksen toiminnasta ja kehityshankkeen tärkeydestä yritykselle juuri tässä vaiheessa.

Tämän jälkeen kohdeilmiölle ja sen käsitteille haettiin teoreettista selitystä rakentamalla hankkeelle teoreettinen tietoperusta kirjallisuudesta ja aikaisemmasta tutkimuksesta. Luku kolme käsitteli tietoperustaa, joka sisälsi seuraavat aihekokonaisuudet: asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen, rekrytointi ja henkilöstön sitouttaminen ja motivointi sekä viestinnän merkitys henkilöstöjohtamisessa.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta antoi hyvän tuen kehittämishankkeelle, jossa myös alan kirjallisuutta hyödynnettiin laajasti. Lisäksi teoriaa pohdittiin monesta näkökulmasta; kehittämishankkeen tulokset pohjautuvatkin teoriasta ja niiden käytännönläheisyys ja toteutettavuus on katsottu toimivaksi.

Luvussa neljä raportoitiin kehittämishanke kokonaisuudessaan. Luvussa kuvattiin hankesuunnitelma, perusteltiin hankkeen metodologiset valinnat ja hankkeen toteutus sekä tulokset. Lisäksi esiteltiin hankkeen tuotos: rekrytointiprosessin kehitystarpeet ja kehityssuunnitelma henkilöstövaihtuvuuden pienentämiseksi. Luvun lopussa arvioitiin hankkeen tavoitteiden saavuttaminen, hyödynnettävyys ja luotettavuus.

5.2 Yhteenveto tuloksista, johtopäätökset ja jatkokehittämistoimenpiteet

Tässä alaluvussa tulokset jaotellaan hankkeen tutkimuskysymysten mukaisesti.

5.2.1 Yhteenvedo tuloksista ja hankkeen tuotos

5.2.1.1 Millaisia valmiuksia ja keinoja rekrytointi kohdeyritykseltä edellyttää?

Yritys Oy:n tulisi huolehtia siitä, että henkilöstöhallinto on hoidettu ammattitaitoisesti. Myyntiedustajien työtä helpottaa se, että Yritys Oy:n liiketoimintamalli perustuu selkeisiin tuotteisiin. Kuitenkin yrityksen ylimmän johdon ja työntekijän lähiesimiehen tuella ja kannustuksella on merkittävä vaikutus yrityksen imagoon ja työntekijän kokemaan oman työn arvostukseen.

Rekrytointiosaston tulee siis kehittää yrityksen näkyvyyttä varmistamalla että yritys on ulospäin aktiivinen. Yrityksen houkuttelevuutta lisää panostus työntekijöiden urasuunnitteluun ja palkkauksen oikeudenmukaisuuteen, jotka jo sellaisenaan parantavat työilmapiiriä. Yrityksen vetovoimaisuuteen sisältyy niin työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen kuin toisaalta osaamisen kehittäminen koulutusmahdollisuuksia tarjoamalla.

Henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden on tutkimuksissa todettu tietyssä määrin riippuvan toisistaan: viestintään tyytyväiset henkilöt ovat myös tyytyväisempiä työhönsä. Yrityksen viestinnän – sekä ulkoisen viestinnän että sisäisen viestinnän – terävöittäminen voisikin lisätä nykyisten työntekijöiden motivaatiota ja toisaalta houkutella uusia työntekijöitä hakeutumaan yrityksen palvelukseen.

5.2.1.2 Miten strategisella johtamisella voidaan tehostaa kentällä toimivien myyntiedustajien rekrytointia?

Yritys Oy:n liiketoimintamallissa asiakaslähtöisyys ulkoisiin asiakkaisiin näkyy siten, että asiakassuhteita hoidetaan suoramyymäläkäynnillä että Internet-kanavien kautta. Toisaalta myyntiedustajan näkökulmasta saattaa olla hieman epäselvää miten Yritys Oy käytännössä haluaa asiakassuhteita hoidettavan. Yritys Oy:n tulisi pystyä selkeästi kertomaan myyntiedustajille heidän roolinsa myyntityössä.

Toisaalta asiakaslähtöisessä ajattelutavassa voidaan huomioida myös Yritys Oy:n sisäiset asiakkaat, joita myyntiedustajat esimerkiksi ovat. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu asiakkaiden kuuntelu heidän tarpeidensa tunnistamiseksi. Näin ollen Yritys Oy:n tulisi kuunnella myyntiedustajia ja oivallettava, että myös myyntiedustajat ovat erilaisia persoonia, joita tulee kohdella yksilöllisesti.

Usein jatkuva vaihtelu henkilöstöresursseissa on seurausta lyhyen aikajänteen toimintaan painottuvasta johtamisesta – ei siis tietoisesta henkilöstöstrategian tulos. Tämä myös osoittaa toiminnan ennakoimattomuutta, jonka muuttamiseksi ennakoitavissa olevaksi tulisi panostaa.

5.2.1.3 Kuinka kohdeyrityksen rekrytointiprosessia voidaan kehittää siten, että henkilövaihtuvuus pienenee ja yrityksen tunnettuus kasvaa?

Yritys Oy saa jo rekrytointiprosessissa vahvaa kilpailuetua siitä, että se sisäistää asiakaslähtöisyyden idean myös myyntiedustajien osalta: myyntiedustajat ovat yrityksen sisäisiä asiakkaita. Oivaltamalla, että myyntiedustajat ovat yksi yrityksen ydinmenestystekijöistä ja siirtämällä tämä oivallus käytäntöön myyntiedustajien arvostuksena henkilöstövaihtuvuus tulee pieneneeseen. Lisäksi on pystyttävä arvioimaan myyntiedustajan elämän olosuhteita ja elinympäristössä tapahtuvia muutoksia.

5.2.2 Johtopäätökset ja jatkokehittämistoimenpiteet

Tutkimuksessa saatujen tulosten analysointi ei yksinään riitä, vaan tuloksia on ennen kaikkea selitettävä ja tulkittava ennen kuin tutkimus on valmis. Tulkinnan tarkoitus on se, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niiden pohjalta johtopäätöksiä. Tulkinta on siis aineiston analyysissa esiin tulleiden merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tuloksista tulisi pyrkiä laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja vastaavat asetettuihin ongelmiin. Tutkijan tulee lisäksi pohtia, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella ja mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi ym. 2008, 224-225.)

5.2.2.1 Rekrytointitoiminnan pohjana henkilöstöstrategia

Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta, että rekrytointitoiminnan pohjana tulisi olla yrityksen henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategiasta tulee selkeästi ilmetä ne linjaukset, jotka yritys on määritellyt rekrytoinnille. Toiminnan yhdenvertaisuuden kannalta nämä linjaukset tulee kirjata henkilöstöstrategiaan niin, että ne ovat kaikkien ymmärrettävissä ja kaikkien saatavilla. Rekrytoinnin linjaukset tulee myös liittää yrityksen yleiseen strategiaan, jolloin ne tukevat toinen toistaan. Lisäksi linjauksissa on tärkeää huomioida yrityksen toiminnan tulevaisuus ja sen suunnittelu. Edellä kuvatuilla toimenpiteillä yrityksen sisäiset pelisäännöt on mahdollista jalkauttaa henkilöstön keskuuteen ohjaamaan kaikkea tekemistä.

5.2.2.2 Hyvä maine ja vetovoimaisuus ovat rekrytoinnin voimavara

Yrityksen hyvä maine ja vetovoimaisuus ovat rekrytoinnin voimavara - rekrytointivaltti - ja yrityksen aikaansaama positiivinen mielikuva muodostaa vankan pohjan toiminnalle. Hyvän maineen takana on hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstön hyvinvointiin liittyy useita eri tekijöitä, kuten esimerkiksi henkilöstön kuunteleminen, työsuhteessa molemminpuolinen joustaminen, henkilöstön kehittymismahdollisuudet ja yrityksen koulutusmyönteisyys. Hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö on yritykselle arvokas voimavara, johon yrityksen tuleekin ensi sijassa pa-

nostaa, sillä henkilöstön hyvinvointi on yrityksen paras markkinakeino. Rekrytointihan on markkinointia, jossa yritystä tuodaan esille. Rekrytointiosaston tehtävänä onkin kehittää yrityksen näkyvyyttä, mihin liittyy se, että yritys on ulospäin aktiivinen. Yritystä, joka on onnistunut luomaan positiivisen mielikuvan, on helppo markkinoida.

5.2.2.3 Rekrytointi vaatii suunnittelua

Rekrytointi vaatii osaamista ja suunnittelua. Se edellyttää yrityksen strategista johtamista, jossa henkilöstövoimavarojen johtaminen on ensisijaista ja henkilöstösuunnittelu tiimityötä. Yrityksen vetovoima ja mielikuva, joka yrityksestä annetaan ulospäin, luo pohjan rekrytointityölle. Työntekijöiden urasuunnittelulla, palkkauksella, osaamisen arvioinnilla, työolosuhteilla ja työajoilla sekä koulutusmahdollisuuksilla ja yleisellä ilmapiirillä on suuri merkitys työntekijöiden motivaatioon ja haluun työskennellä yrityksen palveluksessa. Näiden tekijöiden tulee olla etusijalla myös silloin, kun kehitetään rekrytointia ja luodaan yrityksen imagoa. Yrityksen yhdeksi avaintoiminnoksi määritelty henkilöstön rekrytointi tarvitsee vetäjäkseen positiivista markkinointihenkilöä, joka edustaa yritystä rekrytoitaessa henkilöstä yrityksen palvelukseen.

Henkilöstön vaihtuvuuden pienentämisen kannalta suuri merkitys on sillä, miten hyvin yritys onnistuu sitouttamaan henkilöstönsä. Henkilöstö, joka näkee tulevaisuutensa yrityksessä ja on lisäksi tyytyväinen työilmapiiriinsä, tekee tyytyväisenä työtä yrityksessä yhteisen päämäärän hyväksi.

Myös Yritys Oy:ssä liiketoiminnan lähtökohtana ovat sekä asiakkaat että markkinat, mutta voisiko Yritys Oy hankkia hyvän työnantajan maineen alkamalla toteuttaa samaa lähtökohtaa myös sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden kohdalla.

5.2.2.4 Rekrytointiprosessin jatkokehitysehdotus ja suunnitelma henkilöstövaihtuvuuden pienentämiseksi

Jatkokehitysehdotukset yrityksen johdolle pohjautuvat tässä opinnäytetyössä tehtyyn kehittämishankkeeseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi rekrytointiprosessin kehitysehdotus ja suunnitelma henkilöstövaihtuvuuden pienentämiseksi.

Yrityksen johdon kannattaa säännöllisesti toimeenpanna tyytyväisyyskysely myyntiedustajille, jotta nähdään muutostoimenpiteiden vaikutukset.

5.3 Teoreettinen keskustelu

Olemassa oleva teoria antaa hyviä neuvoja rekrytointiin sekä sen kehittämiseen. Yrityksen henkilöstöosaston johdon on tärkeää tutustua alan teoriaan säännöllisesti. Osastojen esimiehet tulisi myös ottaa mukaan rekrytointiprosessiin, sillä he parhaiten tietävät, minkälaista työntekijää tarvitaan. (Valvisto 2005, 53.)

Armstrongin (2006, 29-30) mukaan henkilöstövoimavarojen strategisessa johtamisessa yrityksen henkilöstövoimavara tulee nähdä vahvana kilpailuetuna. Lankisen ym. (2004, 187-188) mukaan henkilöstövoimavarojen hoitamisen onnistuminen ratkaisee yrityksen onnistumisen oman strategiansa toteuttamisessa. Myös kyselyn vastauksissa korostui henkilöstön hyvinvoinnin tärkeys. Laadukkaan asiakaspalvelun takaaminen on yritykselle mahdollista vain hyvinvoivan henkilöstön avulla.

Jos työntekijä tuntee palkkauksen olevan epä johdonmukaista, hän ei sitoudu yritykseen eikä motivoitu työstään (Viitala 2004, 248). Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus oman työnkuvansa määrittelyyn tai hänet otetaan mukaan omien tavoitteidensa laatimiseen, sitoutuu työntekijä yritykseen (Juuti & Vuorela 2002, 149). Työntekijöiden sitoutumisen puute oli eräs tutkimuksessa ilmi tulleista ongelmista. Valviston (2005, 91) mukaan yrityksen johdon on erittäin tärkeä tarjota työntekijöilleen näkymä omaan tulevaisuuteensa yrityksessä, sillä ilman sitä työntekijän sitoutumisen aste on pieni ja hän etsii helposti tulevaisuuttaan muualta. Henkilöstön pitäminen yrityksessä tuleekin nähdä pitkäjänteistä strategista suunnittelua vaativana ja ennaltaehkäisevänä työnä.

Opinnäytetyössä käytetty teoreettinen viitekehys osoittautui tutkimuksessa paikkansa pitäväksi. Ammattitaitoisesti ja hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka, joka alkaa jo rekrytoinnista, sitouttaa henkilöstön ja vähentää henkilöstövaihtuvuutta. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, joka viihtyy työssään, auttaa vahvistamaan työnantajamielikuvaa ja lisää osaltaan yrityksen tunnettavuutta ja houkuttelevuutta. Myös yrityksen viestinnän terävöittäminen ja näkyvyyden varmistaminen ovat keskeisiä asioita tunnettavuuden kasvattamisen kannalta.

5.4 Jatkotutkimustarve

Jatkotutkimusaiheita pohdittaessa olisi kiinnostavaa tutkia yrityksen kansainvälisen toiminnan vaikutuksia henkilöstön rekrytointiin paikallistasolla: tuoko kansainvälisyys rekrytoinnin näkökulmasta etuja vai onko siitä haittaa. Myös keskittyminen tutkimuksessa Yritys Oy:stä vallalla olevaan yritysmielikuvaan olisi motivoiva tutkimusaihe.

6 Päätäntö

Tässä luvussa selvitetään opinnäytetyön tekijän kehittämishankkeen kautta tapahtunut ammatillinen kasvu. Lisäksi suoritetaan itsearviointi Learning by Developing -mallin mukaisesti.

6.1 Itsearviointi

Perehdyin aihealueen lähdeaineistoon kattavasti ja opin löytämään tarvittavaa tietoaaineistoa. Ajankäytön näkökulmasta suoriuduin myös tehtävästä haasteellisissa olosuhteissa. Hanke toteutettiin elämäntilanteessa, jossa osoitin hyvää paineenhallintaa ja sain vietyä prosessin loppuun erilaisista elämäntilanteeni haasteista huolimatta. Työ kehitti ammatillista osaamistani ja oli kaiken kaikkiaan onnistunut hanke.

Opinnäytetyön arviointikriteereiden läpikäynnissä käytettiin apuna Learning by Developing -mallia (Laurea ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008, 7).

Tuloksia tulkitessaan pyrin eksplikoimaan ne tekijät, joihin tulosten tulkinta perustui. Opinnäytetyön lukija arvioi viime kädessä sen, kuinka tässä pyrkimyksessä onnistuttiin.

Autenttisuus

Opinnäytetyön tarkoitus rajattiin koskemaan rekrytointia sekä siihen läheisesti liittyviä strategista johtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista. Kehittämistyö eteni prosessimaisesti ja loogisesti ja toi selvästi näkyviin työelämän kehittämishaasteet. Opinnäytetyön tarpeellisuus ja aihe tulivat tutkimuksen kohdeyrityksestä. Sitouduin hankkeeseen ja sain tunteen siitä, että oma osaamiseni laajentui koskemaan myös käsiteltyjä asioita ja kehityshanketta. Hanke myös syvensi osaamistani.

Tutkimuksellisuus

Opinnäytetyöraportissa perusteltiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sopivuus tehtyyn kehitystyöhön. Teoreettinen viitekehys paitsi ohjasi kehitystyötä myös liitettiin kehitystyöhön. Lisäksi työssä käytettiin lähteitä monipuolisesti. Toimintatutkimus oli perusteltu valinta tutkimusmenetelmäksi ja sopi hyvin yhteen kehittämistehtävän kanssa. Luotettavuustarkastelu käsiteltiin metodikirjallisuuden mukaisesti, ja kehittämistoimenpiteet käsiteltiin systemaattisesti ja loogisessa järjestyksessä.

Uuden luominen

Opinnäytetyöstä vedetyt johtopäätökset perustuvat kehittämishankkeessa syntyneeseen kokemustietoon ja arviointiaineistoon. Tämän hankkeen tuloksena kohdeyritykselle syntyi uutta tietoa nykyisen rekrytointiprosessin toimivuudesta. Tutkimuksen tuloksena luotiin ehdotus rekrytointiprosessin kehittämiseksi sekä kehityssuunnitelma henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi, mistä käytäntöön vietynä tulee hyvä alku jatkuvalle henkilöstön hyvinvoinnin huomioimiselle ja sitä kautta yritysmielikuvan muuttamiselle positiiviseksi.

Käyttökelpoisuus

Kehittämishankkeen avulla saadut tulokset ovat kohdeyrityksen käyttöön tarkoitettuja ja käyttökelpoisia rekrytointiprosessin kehittämisessä. Se, miten kehittämistyön tuloksia sovelletaan, samoin kuin pitkän aikavälin seuranta, jäävät kuitenkin kohdeyrityksen toteutettavaksi.

6.2 Opinnäytetyö ammatillisen kasvun näkökulmasta

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöt ovat luonteeltaan työelämälähtöisiä, soveltavia ja prosessinomaisia sekä uuteen tietoon ja innovaatioihin tähtääviä (Laurea, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 2008, 3).

Tämä opinnäytetyö on auttanut minua syventämään tietojani rekrytoinnista. Opinnäytetyö on myös lisännyt kykyäni asioiden analyttiseen tarkasteluun. Aihe oli minulle erittäin mielenkiintoinen. Se myös poikkesi työelämässä olleista toimenkuvistani, joten oppimisprosessi on kaiken kaikkiaan laajentanut näkemystäni yritystoimintaan liittyvistä kokonaisuuksista: onnistuminen henkilöstön rekrytoinnissa on yrityksen menestykselle elintärkeää. Opinnäytetyö innostikin minua suuntautumaan henkilöstöalalle sekä laajensi ja vahvisti asiantuntemustani ja osaamisaluettani.

LÄHTEET

Kirjat

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Armstrong, M. 2006. Strategic human resource management: a guide to action. London: Kogan Page.

Cook, S. 2008. An essential guide to employee engagement. London: Kogan.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Dessler, G. 2005. A Framework for Human resource Management. New Jersey: Pearson.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Helsilä, M. Käytännön henkilöstötyö. 2002. Tampere: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

Jewell, B. 2000. An integrated approach to business studies. Turin: Longman.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Edita.

Kallioinen, O (toim). 2008. Oppiminen Learning by Developing -toimintamallissa. Helsinki: Edita Prima Oy

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Talentum.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

- Kaupan työehtosopimukset 20.4.2010-31.3.2013. 2010. Helsinki: Palvelualojen ammattiliitto.
- Korosuo, H. & Järvinen, A. 1992. Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: Weilin+Göös.
- Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD - tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A, nro 20. Pori: Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä osaamista. Hämeenlinna: Karisto.
- Lämsä, A-M. & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- McKenzie, R. 2001. The Relationship-Based Enterprise - Powering business success through customer relationship management. Canada: McGraw-Hill Ryerson.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: Methelp.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris.
- Ruohotie, P. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 2002. Juva: WSOY.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vaahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: KY-Palvelu.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.
- Virkki, P. & Somermeri, A. 2002. Projektityö. Kehittämisen moottori. Helsinki: Edita Prima.
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Internet-lähteet

Compass Management Partners. Viitattu 10.7.2010. www.compassmp.fi

Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? Viitattu 30.9.2010.
Konsepti: Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti.

http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf

Laurea opinnäytetyöohje. 2008. Viitattu 19.4.2010. https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/Opinnaytetyoohje_18120821227.pdf

Laurea ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008.

https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/YLEMPI_AMK_ont_ohje_181208.pdf

Laurea Pedagoginen kehittäminen. 2009. Viitattu 19.4.2010.

https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/05_opiskelu_osa5/01_pedagoginen_kehittaminen/00_LbD/index.jsp

Yritys Oy:n internetsivut. Viitattu 30.4.2010.

Muut lähteet

Henkilöstöpäällikkö. 2010. Yritys Oy:n henkilöstöpäällikön lausunto sähköpostitse 11.12.2010.

KUVIOT

Kuvio 1: Empiirisen tutkimuksen vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14)	11
Kuvio 2: Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus (Vuokko 1997, 23).....	16
Kuvio 3: Käännetty suppilomalli (Rubanovitsch & Aalto 2007, 70, mukailtu)	18
Kuvio 4: Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Kauhanen 2006, 23)20	
Kuvio 5: Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli (Kauhanen 2006, 30)22	
Kuvio 6: Palkitsemisstrategian kytkennät (Kauhanen 2006, 106).....	24
Kuvio 7: Kolme näkökulmaa sitoutumiseen (Cook 2008, 4)	31
Kuvio 8: Yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän viitekehys (Isohookana 2007, 15) ..	34
Kuvio 9: Kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijät (Ruohotie 2002, 51)	36
Kuvio 10: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2009, 123)	46
Kuvio 11: Mistä työpaikkailmoitus löydettiin?	49
Kuvio 12: Syitä työnhakuun.....	50
Kuvio 13: Miten rekrytointiprosessi koettiin ?	50
Kuvio 14: Tiedonsaanti rekrytinnin aikana	51
Kuvio 15: Työskentelyvuodet kohdeyrityksessä	51
Kuvio 16: Motivoivat asiat	52
Kuvio 17: Työmotivaatiota alentavat asiat	52
Kuvio 18: Oman työn kehitys.....	53
Kuvio 19: Yritystytytyväisyys	53
Kuvio 20: Suunnitelma henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi	57

TAULUKOT

Taulukko 1: Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat	
(Kauhanen 2006, 69)	26
Taulukko 2: Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (Valvisto 2005, 15).....	28
Taulukko 3: Rekrytoinnin roolit (Valvisto 2005, 53)	29
Taulukko 4: Yritys Oy:n lähtökohtatilanteen SWOT-analyysi	39
Taulukko 5: Hankkeen aikataulu.....	40
Taulukko 6: Hankkeeseen osallistuvien roolikuvaukset	41
Taulukko 7: Hankkeeseen käytetyt resurssit	42
Taulukko 8: Hankkeesta laadittu riskitaulukko.....	43

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake	74
-----------------------------	----

Liite 1: Kyselylomake

YRITYS OY:N REKRYTOINTIPROSESSI

1. Hakiessasi Yritys Oy:n töihin, mistä löysit tiedon avoimesta työpaikasta?
2. Mikä sai sinut kiinnostumaan kyseisestä tehtävästä, eli miksi hait avointa paikkaa?
3. Miten koit rekrytointiprosessin kokonaisuutena? Kuinka Yritys Oy:n rekrytointiprosessia tulisi mielestäsi kehittää?
4. Saitko tarpeeksi tietoa kyseisestä tehtävästä?
5. Kauanko olet ollut myyntiedustajana Yritys Oy:ssä?
6. Oletko toiminut jossain muussa tehtävässä Yritys Oy:ssä?
7. Mikä motivoi työssäsi?
8. Mikä ei motivoi työssäsi?
9. Miten haluaisit kehittää työtäsi?
10. Koetko, että sinulla on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhösi?
11. Oletko tyytyväinen Yritys Oy:n yrityksenä? Miksi olet / miksi et ole?